

TAMPEREEN YLIOPISTO  
JOHTAMISKORKEAKOULU  
Yrityksen laskentatoimi

# ETÄTYÖN EDUT JA HAITAT SÄHKÖISESSÄ TALOUSHALLINNOSSA

Yrityksen laskentatoimi  
Pro gradu -tutkielma  
Marraskuu 2016  
Ohjaaja: Eeva-Mari Ihantola

Jussi Järvenpää

# Sisällys

1.	JOHDANTO	1
1.1	Aiheenvalinnan tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, keskeiset oletukset ja rajaukset	4
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
1.4	Tutkimuksen kulku	7
2.	ETÄTYÖN JA SÄHKÖISEN TALOUSHALLINNAN SUHDE	9
2.1	Etätyö	9
2.1.1	Etätyö yleisesti	9
2.1.2	Etäläsnäolo	13
2.1.3	Tulosperusteinen johtamisjärjestelmä	15
2.1.4	Etätyön edut	16
2.1.5	Etätyön ongelmat	20
2.2	Sähköinen taloushallinto	21
2.2.1	Sähköinen taloushallinto yleisesti	21
2.2.2	Pilvipalvelut	28
2.2.3	Sähköinen laskutus	31
2.2.4	Sähköisen taloushallinnon edut	33
2.2.5	Sähköisen taloushallinnon ongelmat	35
2.3	Taloushallinnon organisointimallit	36
2.3.1	Keskittetty taloushallintomalli	37
2.3.2	Hajautettu taloushallintomalli	38
2.3.3	Palvelukeskusmalli	38
2.3.4	Taloushallinnon ulkoistaminen	39
2.4	Etätyö osana sähköistä taloushallintoa	41
2.5	Yhteenveto teoriaosuudesta	43
3.	ETÄTYÖ KOHDEYRITYKSISSÄ	46
3.1	Tutkimuksen kohde	46
3.2	Haastateltavat	46
3.3	Aineiston keruu	49
3.4	Aineiston analyysi	49
3.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	51
4.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	53
4.1	Aineiston kuvaus	53
4.1.1	Mielikuvat etätyöstä	53
4.1.2	Arvioidut hyödyt	54

4.1.3	Työntuottavuuden arviointi	55
4.1.4	Etätyön taloudellisen hyödyn arviointi	56
4.1.5	Arvioidut haitat	57
4.1.6	Etätyönjohtamisen haasteet	59
4.1.7	Etätyön tietotekniset ulottuvuudet	60
4.1.8	Etätyön esteet	61
4.3	Keskeiset tulokset	63
5.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	66
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	
	Liite 1: Haastattelurunko etätyöntekijälle	80
	Liite 2: Haastattelurunko työnantajalle	81
	Liite 3: Haastattelurunko työntekijälle	82

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; yrityksen laskentatoimi
Tekijä:	JÄRVENPÄÄ, JUSSI
Tutkielman nimi:	Etätyön edut ja haitat sähköisessä taloushallinnossa
Pro gradu -tutkielma:	79 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Marraskuu 2016
Avainsanat:	Etätyö, sähköinen taloushallinto, pilvipalvelut

---

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan etätyön vaikutuksia sähköisessä taloushallinnossa. Tutkielman on tarkoitus vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen: Mitä etuja ja haittoja sähköisen taloushallinnan tekemisestä etänä aiheutuu työntekijälle ja työnantajalle perinteisiin taloushallinnon organisointivaihtoehtoihin verrattuna?

Kiinnostus aihetta kohtaan on lähtöisin omista kokemuksista taloushallinnon töiden tekemisestä etänä. Etätyötä voidaan pitää yhtenä nykyajan merkittävimmistä ja nopeimmin yleistyvistä työnorganisoinnin muutoksista. Etätyön mahdollistava työtehtävien sähköistyminen on ollut erityisen nopeaa yritysten taloushallintojen parissa. Sähköistyminen on antanut yrityksille paitsi mahdollisuuden valita taloushallinnon järjestelmänsä ja ohjelmansa hyvin laajasta valikoimasta, se on myös mahdollistanut taloushallinnon työn täysin uudenlaisen organisoinnin. Etätyö on tästä yksi esimerkki.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja empiirinen aineisto kerättiin pääosin teemahaastatteluilla, joihin valikoitui seitsemän sähköisen taloushallinnon ammattilaista kolmesta suuresta suomalaisesta pörssiyhtiöstä. Tutkielman tutkimusote on toiminta-analyttinen ja työn perimmäisenä tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä sähköisen taloushallinnon ja etätyön suhteesta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että etätyö toimii hyvin osana yritysten taloushallinnon toimintaa. Etätyö on nykyaikainen keino lisätä työhyvinvointia, työviihtyvyyttä ja jopa tuottavuutta. Etätyön edut ylittävät siitä aiheutuvat haitat. Tärkeimpinä etätyön etuina voidaan mainita vapaus päättää itse omista aikatauluistaan ja työntekopaikastaan, työmatkojen poistuminen sekä parempi keskittyminen työhön. Etätyön suurimpina haittoina esiin tulivat syrjäytyminen työyhteisöstä, sekä monet etätyöjohtamisen haasteet.

# 1 JOHDANTO

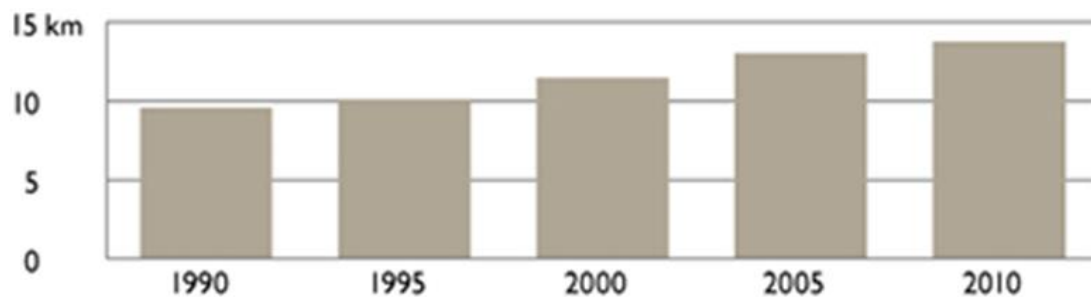
## 1.1 Aiheenvalinnan tausta

Suomalaisten työympäristöt ovat nopeasti muuttumassa. Omat työpisteet häviävät, monityötilat yleistyvät ja etätöiden määrä kasvaa. Muutos näkyy selvästi varsinkin niissä työtehtävissä, jotka voidaan hoitaa sähköisesti. Näitä ovat esimerkiksi monet taloushallinnon prosessit, kuten yritysten kirjanpito, reskontrat ja palkanlaskenta. Nämä kaikki on nykyään helppo hoitaa myös etänä, sillä etätösuhteen järjestämiseen tarvitaan periaatteessa vain sähköinen taloushallinnon ohjelma, kannettava tietokone, puhelin ja toimiva nettiyhteys. Kehityksen ansiota on myös se, että taloushallinnon toiminnot ovat nopeampia ja tehokkaampia, kuin koskaan ennen. (Granlund & Malmi 2004, 145-150.)

Informaatioteknologian nopea kehitys on mahdollistanut yhä useampien työtehtävien tekemisen aikaan ja paikkaan sitomattomina. Sosiaalinen media, intranet, laadukkaat ääni- ja videoyhteydet sekä kehittynyt etäläsnäolon teknologia ovat aiheuttaneet sen, että fyysisen etäisyyden merkitys on pienentynyt. Enää ei tarvitse olla samassa huoneessa voidakseen kommunikoida tehokkaasti. Nämä nopeat tietoliikenneyhteydet ja kehittyneet ohjelmistot ovat romuttamassa perinteisen yhdeksästä viiteen – toimistotyömallin. (Fried 2014, 14–18.)

Tarjolla olevat monipuoliset taloushallinnon pilvipalvelut mahdollistavat sen, että kaikki tarvittavat ohjelmistot ja taloushallinnon aineistot ovat kaikkien niitä tarvitsevien saatavilla lähes aina ja kaikkialla sekä millä tahansa päätelaitteella. Tämän lisäksi taloushallinnon oletetaan tuottavan nykyään laskentainformaatiota virheettömästi ja nopeasti sekä kustannustehokkaasti. (Granlund & Malmi 2004, 152.)

Talvisena aamuna jään raaputtaminen palelevin käsin auton ikkunoista on suulle osalle suomalaisista arkipäivää. Myös aamu- ja iltapäiväruuhkissa mäteleminen on monelle työntekijälle merkittävä osa työpäivää, eikä kaikkein hienoin autokaan saa näitä hetkiä tuntumaan mukavalta. Vain harva ihminen voikin sanoa nauttivansa työmatkoistaan. Silti suomalaisten työmatkoihin kuluttama aika on aina vain kasvanut. Keskimäärin suomalaiset istuvat joka työpäivä jo 46 minuuttia autossa (pääkaupunkiseudulla keskimäärin 54 minuuttia). Myös työmatkan pituus on oheisen taulukon yksi mukaan kasvanut tasaisesti ajan kuluessa. (Tilastokeskus 2013.)



Taulukko 1: Työmatkojen pituuden kasvu vuosina 1990 – 2010. Lähde: YKR ja Tilastokeskus. 2013.

Sen lisäksi, että teknologian kehitys on mahdollistanut työtehtävien tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta, se on mahdollistanut myös sen, että monet yritysten rutiinitöistä on helppoa ja yksinkertaista siirtää ulkopuolisten palveluntarjoajien vastuulle. Taloushallinnon palveluja tarjoavia yrityksiä on markkinoilla paljon ja näiden osaaminen ja asiantuntemus ovat korkealla tasolla. Yritysten tulisi kuitenkin muistaa, että taloushallinnon tehtävien ulkoistaminen on yrityksen koosta riippumatta aina merkittävä strateginen päätös, jota ei tulisi tehdä ilman tilanteen perusteellista analyysia. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Yksi tehokas keino järjestää taloushallinto on palvelukeskusmalli. Siinä yrityksen tai konsernin eri yksiköiden taloushallinnot keskitetään maantieteellisesti yhteen paikkaan. Tämä voidaan toteuttaa yrityksen sisäisenä yksikkönä tai palvelukes-

kus voidaan yhtiöittää erilliseksi itsenäiseksi tytäryhtiöksi. Pohjimmiltaan palvelukeskusmallinkin tarkoituksena on järjestää taloushallinto vain mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Janssen & Joha 2006.)

Taloushallinnon digitalisoituminen ja uudenlaiset palvelumallit, kuten pilvipalvelut, ovat muuttaneet myös taloushallinnon johtamista ja organisointia merkittävästi. Kun aikaisemmin tehtiin päätöksiä taloushallinnon organisoinnissa lähinnä hajauttamisen ja keskittämisen välillä, eivät vaihtoehdot nykyään ole enää vain joko-tai-vaihtoehtoja. Todellinen mahdollisuus piilee siinä, että organisointia tehdään joustavammin eri vaihtoehtoja yhdistelemällä. (Lahti & Salminen 2014, 15.)

Taloushallinnon toimintojen järjestämiseen on yrityksille nykyään siis tarjolla enemmän vaihtoehtoja kuin koskaan aikaisemmin. Taloushallinnon uudelleenorganisointi erilaisine vaihtoehtoineen onkin nykyään erittäin ajankohtaisia aiheita monissa yrityksissä. Taloushallinnon muospaineiden taustalla voidaan nähdä esimerkiksi kiristynyt kilpailu, jatkuva tehostamisen tarve sekä globalisaatio. Eniten taloushallinnon uudelleenorganisointiin on kuitenkin vaikuttanut tietotekniikan kehittyminen. (Lahti & Salminen 2014, 18.)

Ulkoistamisen, palvelukeskusmallin, hajautetun tai keskitetyn taloushallintomallin ja näiden lukuisten eri yhdistelmien osana, yritykset voivat toteuttaa osan tai jopa kaikki taloushallinnon toimintonsa myös etätyöntekijöiden avulla. Näin taloushallinto pysyy vahvasti oman organisaation hallinnassa ja valvonnassa. Etätyöntekijöiden avulla yrityksen taloushallinnon joustavuus ja reagointinopeus pysyvät myös korkealla tasolla. Etätyötä on jo pitkään markkinoitu myös siten, että se lisää sekä työntekijän, että myös koko yrityksen tuottavuutta. (Pyöriä 2006, 229.)

Tutkielman aihe on siis varsin ajankohtainen, sillä etätyö ja siihen pohjautuvat työnorganisointimallit ovat yleistymässä työelämässä nopeasti. Helsingin Aaltoyliopiston vanhemman tutkijan Suvi Nenosen mukaan etätyö ja yhteisölliset työtilat tulevat yleistymään lähitulevaisuudessa suuresti. Nenonen arvioi, että paikkasidonnaisuus tulee vähenemään ja uusia yhteisöllisiä työtiloja tullaan käyttä-

mään yhä tehokkaammin kuin suuren osan vuorokaudesta tyhjillään olevia toimistoja. Nenosen mukaan työnantajan ja työntekijän välinen vahva luottamus lisää myös etätöiden tekemisen mahdollisuuksia. (Helsingin sanomat 2016.)

Pohjana tutkimukselle ovat omat kokemukseni taloushallinnon etätöistä. Teen työkseni monipuolisia taloushallinnon tehtäviä suuressa suomalaisessa pörssi-yhtiössä. Töistäni teen noin 25 prosenttia etänä ja pystyn mukauttamaan työntekemisen ajan ja paikan täysin omien tuntemusten ja tarpeiden mukaan. Omat kokemukseni etätöiden tekemisestä ovat pääosin positiivisia ja näiden kokemusten innoittamana haluan haastatella kolmen yrityksen taloushallinnon työntekijöiden suhtautumista etätöiden tekemiseen.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite, keskeiset oletukset ja rajaukset**

Tutkielmassani pyrin tutkimaan etätöiden kytkeytymistä sähköisen taloushallinnon toimintaan. Tutkimusongelmaa täsmennetään seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

Mitä etuja ja haittoja sähköisen taloushallinnon tekemisestä etänä aiheutuu työntekijälle ja työnantajalle perinteisiin taloushallinnon organisointivaihtoehtoihin verrattuna?

Tavoitteena on haastatella kolmea yritystä tutkia taloushallinnon työntekijöiden ja työnantajien omia kokemuksia ja näkemyksiä etätöistä. Haastattelen taloushallinnon ammattilaisia kolmesta suomalaisesta pörssi-yhtiöstä. Yhdessä yrityksessä taloushallinnon työntekijöillä ei ole mahdollisuutta tehdä edes pientä osaa työstään etänä. Kahdessa muussa yrityksessä työntekijöillä on mahdollisuus tehdä töitään etänä. Ero näiden kahden etätöitä käyttävän yrityksen välille syntyy etätöiden tekemisen määrässä. Toisessa yrityksessä on huomattavasti suuremmat vapaudet tehdä etätöitä ja niitä tehdäänkin tässä yrityksessä suhteessa paljon enemmän verrattuna toiseen etätöitä käyttävään yritykseen.



Teoriaosuuden aineistona käytän tieteellisiä artikkeleita, aikaisempia tutkimuksia ja alan kirjallisuutta. Empiirisessä osuuden aineiston kerään henkilökohtaisilla yksilöhaastatteluilla sekä osin myös havainnoimalla. Työskentelen itse vakituisena tässä etäyötä enemmän suosivassa yrityksessä, jossa olen päässyt läheltä seuraamaan etätyön toimivuutta jokapäiväisessä taloushallinnon toiminnassa.

Pyrin tutkimaan minkälaisia etuja taloushallinnon tekemisestä etänä aiheutuu yrityksille ja työntekijöille, sekä toisaalta mitä ongelmia osapuolet tämän osalta kohtaavat. Tutkin myös syitä siihen, miksi jotkin yritykset mahdollistavat taloushallinnossaan etätyön tekemisen ja toiset eivät. Rajaan yhteiskunnan näkökulman kokonaan pois tutkielmastani, sillä koen tutkielmastani tulevan selkeämpi, kun keskityn vain yrityksen ja työntekijän näkökulmiin. Myös ympäristön näkökulma on pääosin jätetty rajauksen ulkopuolelle, koska koen, ettei se tuo suurta lisäarvoa työlleni.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Tutkimusmenetelmäni on siis yhdistelmä kirjallisuuskatsausta ja henkilökohtaisia yksilöhaastatteluja. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyrin luomaan kattavan teoriapohjan tutkimukselle.

Laadullisella tutkimuksella pyritään luomaan ymmärrystä tutkittavasta tilanteesta. Tätä valintaa voidaan perustella etätyön ja taloushallinnon suhteen vähäisellä tunnettuudella, sillä tämän kaltaisten ilmiöiden tutkimiseen juuri laadullinen tutkimus on sopiva (Aro 2009, 138). Laadullisen tutkimuksen avulla uskon parhaiten kartoittavan haastateltavien omia näkemyksiä ja käsityksiä etätyöstä.

Tutkimuksen tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä sähköisen taloushallinnon ja etätyön suhteesta. Tavoitteena on myös tutkia etätyön merkitystä sähköisen taloushallinnon toiminnassa. Tällaisen tutkimuksen tutkimusotteeksi parhaiten sopii toiminta-analyyttinen tutkimusote. Toiminta-analyyttinen tutkimusote liittyy vahvasti hermeneuttiseen eli ymmärrystä lisäävään tiedekäsitykseen. Toiminta-

analyttinen tutkimusote pyrkii empiiristen ilmiöiden tarkkaan kuvaukseen ja ymmärtämiseen. Toiminta-analyttisellä tutkimusotteella ei ole normatiivisia ongelmanratkaisuun tähtääviä tavoitteita, jotka taas ovat tunnusomaisia konstruktiivisille tutkimuksille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Tämän hermeneuttisen tutkimusotteen mukaan tutkielmani on deskriptiivinen eli kuvaileva. Laadulliseen analyysiin liittyy vahvasti myös induktiivinen päättely, jonka tavoitteena on pyrkiä tekemään aineiston perusteella eriasteisia yleistyksiä ja päätelmiä. Empiiristä aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja moniulotteisesti, etsien siitä merkityksellisiä teemoja. Tilastollista yleistämistä ei kuitenkaan tehdä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 50.)

Empiirisessä osuudessa haastattelen seitsemää henkilöä kolmesta eri yrityksestä. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyrin luomaan kattavan teoriapohjan tutkimukselle. Tutkimusmetodina teemahaastattelu soveltuu kvalitatiivisen tiedon keruuseen erityisen hyvin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka etenee haastattelijan valitsemien aiheiden varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Teemahaastattelu tarkastelee ihmisten tulkintoja asioista ja tuo tutkittavien oman äänen kuuluviin. Haastateltavien omat mielipiteet ja näkemykset ovat tärkeitä ja ne syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Tutkimusmenetelmänä se on tehokas, sillä tutkija kykenee ohjaamaan keskustelun kulkua ilman, että kontrolloi sitä voimakkaasti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105). Haastattelut tulevatkin olemaan vapaamuotoisia ja haastattelurunko toimii vain pohjana keskustelulle.

Kuten todettua, tarkoitus on haastatella henkilöitä kolmen yrityksen (A, B ja C) taloushallinnoista. Yritys A ja B suhtautuvat etätyön tekemiseen myönteisesti ja näissä yrityksissä taloushallinnon työntekijät tekevätkin osan töistään etänä. Yritys C suhtautuu syystä tai toisesta etätyöhön kielteisesti. Pyrin yrityksiä valitessa siihen, että ne olisivat mahdollisimman lähelle toisiaan, esimerkiksi koon ja toimialan mukaan. Tällä on tarkoitus varmistaa se, että kaikilla yrityksillä on yhtäläiset mahdollisuudet valita, kuinka ne järjestävät taloushallintonsa.

Tarkoitus on, että jokaisesta yrityksestä haastateltavissa olisi edustettuna sekä työntekijä- että työnantajapuolta. Etätyöntekijäpuolen haastateltavat tekevät itseni tavoin etänä töitä sähköisen taloushallinnan parissa. Esimiespuolen haastateltavat johtavat useita etätyöntekijöitä. Kerään haastateltavilta kokemuksia ja mielipiteitä etätyöstä. Haluan selvittää ennen kaikkea mikä heidän mielestään on hyvää ja toimivaa taloushallinnon tekemisessä etänä sekä mitkä asiat vaatisivat heidän mielestään parannuksia tai mikä perinteisessä toimistotyössä toimisi etätyötä paremmin.

## 1.4 TUTKIMUKSEN KULKU

Tutkimuksen teoreettisessa osassa esitellään yleisesti etätyön käsitettä, sekä sen historiaa ja nykytilaa pääosin suomalaisesta, mutta hieman myös kansainvälisestä näkökulmasta. Lisäksi esittelen omissa alakappaleissaan tarkemmin etätyöhön tiiviisti liittyviä etäläsnäolon ja tulosperusteisen johtamisen (Results-Only Working Environment) käsitteitä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan etätyön tekemiseen liittyviä etuja ja haittoja.

Teoriaosuuden toisessa pääluvussa paneudutaan sähköiseen taloushallintoon. Etätyön tavoin käsitettä esitellään yleisesti, sekä tarkastellaan siihen liittyviä etuja ja haittoja. Kahdessa alakappaleessa esitellään tarkemmin taloushallinnon pilvipalveluja ja sähköistä laskutusta. Kolmannessa teorialuvussa kerrotaan tarkemmin neljästä eri taloushallinnon pääorganisointimallista. Mallien esittely keskittyy historian ja nykytilan kuvaamiseen sekä hyvien ja huonojen puolien pohtimiseen.

Teoreettisen osuuden toiseksi viimeisessä luvussa pyritään tuomaan kokonaisuuksien langat yhteen eli pohtimaan sitä, kuinka etätyö toimii osana sähköistä taloushallintoa. Viimeisessä kappaleessa vielä lyhyesti kerrataan edellisten kappaleiden pääkohdat ja esitellään teorian perusteella löydettyt etätyön ja sähköisen taloushallinnon edut ja haitat taulukon muodossa.

Tutkielman empiirisessä osuudessa esitellään tarkemmin tutkimuksen kohdeyritykset ja haastateltavat henkilöt. Lisäksi kappaleessa kerrotaan aineiston ke-

ruusta ja sen analyysistä, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimusaineiston perusteella saatuja tutkimustuloksia. Tutkielman viimeisessä luvussa tuodaan esiin tutkielman pohjalta tehdyt johtopäätökset, kritiikki sekä mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet.

## 2 ETÄTYÖN JA TALOUSHALLINNON SUHDE

### 2.1. Etätyö

#### 2.1.1 Etätyö Suomessa

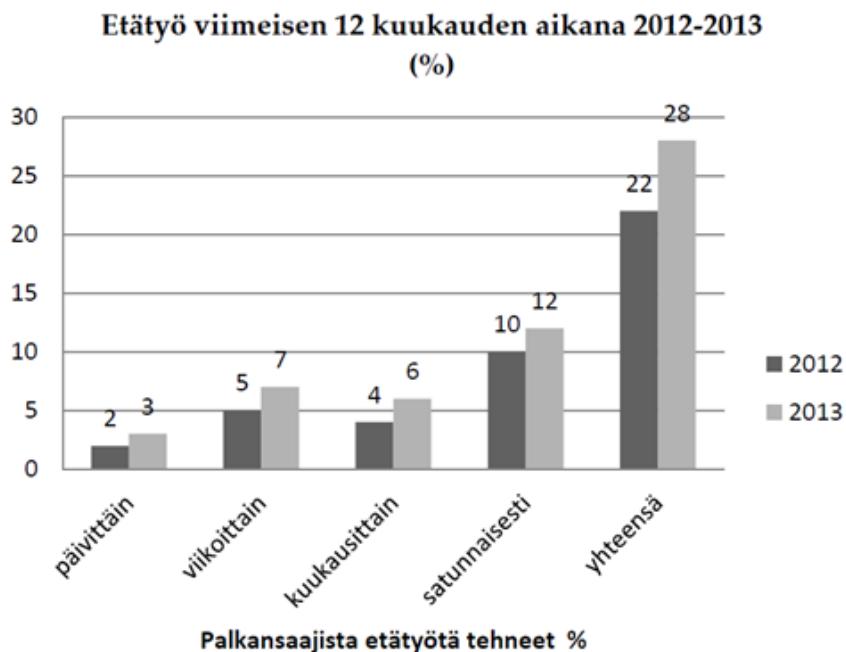
Työministeriön vanhempi tutkija Juhani Pekkola (2005) määrittelee etätyön: ”*työksi, joka tehdään kiinteän toimiston ulkopuolella, esimerkiksi kotoa, etäpisteestä tai liikkuvasta toimistosta käsin viestintä- ja yhteistyötekniikan avulla.*” Suhteellisen lyhyen ikänsä vuoksi, etätyön käsitteellä ei ole vielä vakiintunutta määritelmää vaan käytössä on useita muitakin määritelmiä. Etätyö onkin melko uusi ilmiö niin Suomessa kuin maailmallakin. Sen juuret juontuvat Yhdysvaltoihin ja vuoteen 1973, jolloin alkanut öljykriisi sai aikaan tarpeen pienentää työmatkakustannuksia. Myös massiivisiksi paisuneet liikenneuhkat kasvavissa suurkaupungeissa vaikuttivat osaltaan kiinnostuksen lisääntymiseen etätyömahdollisuutta kohtaan. (Nilles 1991, 3.)

Etätyön alkuaikoina, 1970- ja osittain vielä 1980-luvullakin, etätyöhön suhtauduttiin varsin kielteisesti. Yhdysvalloissa ja Saksassa tehtiin 1980-luvun alkupuolella jopa lakialoitteita etätyön kieltämiseksi. Myös yritysjohto ja media suhtautuivat alussa etätyöhön varsin kielteisesti ja se nähtiin lähinnä vain keinona työllistää kotiäitejä. Näihin aikoihin etätyötä pystyivät tekemään melkeinpä ainoastaan ohjelmoijat sekä myynti- ja johtohenkilöstö. 1990-luvun puolessa välissä, tietoliikenneyhteyksien kehittyessä, ilmapiiri muuttui vähitellen myönteisemmäksi. (Pekkola, 2005, 23.)

Suomessa ensimmäiset etätyökokeilut tehtiin valtion tietokonekeskuksen Kotona työskentely –kokeilussa vuonna 1987, jolloin alettiin puhua myös mobiileista etätyöntekijöistä. Liikkuvalla eli mobiililla etätyöllä tarkoitetaan työtä, joka suoritetaan siellä, missä työntekijä ikinä liikkukaan. Mobiili etätyöntekijä pitää yhteyttä työnantajaan, kollegoihin ja asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin kannettavien tietoliikennevälineiden avulla. Liikkuva etätyöntekijä tekee töitä kodin ja varsinaisen työpaikan ulkopuolella vähintään kymmenen tuntia viikossa. (Vartiainen & Lönnblad ym. 2005.)

Etätyön laajempi yleistyminen tapahtui kuitenkin vasta 1990-luvulla, kun nopeasti kehittyneet tietoliikenneyhteydet saivat kiinnostuksen etätyötä kohtaan kasvaamaan huomattavasti. Suomelle tyypilliset pitkät välimatkat asunnon ja työpaikan välillä sekä talven huonot ajokelit olivat omiaan lisäämään etätyön suosiota. (Leinamo 2009, 22.)

Eurofoundin julkaiseman eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan nykyään noin 45 prosenttia suomalaisista työntekijöistä tekee osan työstään työpaikan ulkopuolella, kuten asiakkaan tiloissa, kulkuvälineissä tai kotona. Kyseisen tutkimuksen mukaan etätyön tekeminen on lähes seitsenkertaistunut Suomessa vuodesta 1990 vuoteen 2008. Vuonna 2013 työvoimasta noin 28 prosenttia työskenteli kotona esimiehen kanssa sovitusti, ainakin muutaman tunnin viikossa tietotekniikan avulla. Lukumääriä koskevien tarkastelujen lisäksi olisi hedelmällistä tarkastella etätyöpotentiaalia eli niiden työntekijöiden lukumäärää, jotka voisivat työnsä, henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja halukkuutensa puolesta siirtyä tekemään etätyötä. Tästä ei kuitenkaan löydy ajantasaisia arvioita. (Tilastokeskus 2013; Heinonen & Saarimaa 2009.)



Taulukko 2. Etätyön yleisyys 2012–2013. (Tilastokeskus 2013.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2013 teettämän työolobarometrin mukaan etätyö on selvästi yleisempää yksityisten palveluiden ja valtion palkansaajien

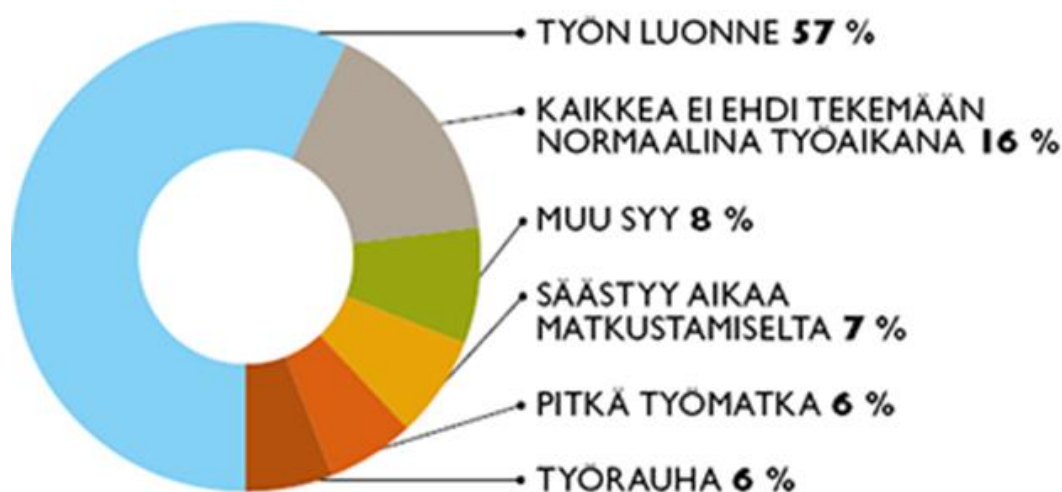
keskuudessa, kuin teollisuuden ja kuntien palveluksessa olevien parissa. Etätyötä tekevien työntekijöiden osuus on kuitenkin noussut viime vuosien aikana tasaisesti kaikkien palkansaajien parissa. Yksityisellä sektorilla ja valtiolla etätyön kasvu on ollut hieman kunta-aloja voimakkaampaa. Kun etätyön yleisyyttä tarkastellaan työntekijän sosioekonomisen aseman mukaan, se on barometrin aiheiston perusteella jo yleinen työskentelytapa varsinkin ylemmille toimihenkilöille. Alempien toimihenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa etätyö on vielä melko harvinaista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 45.)

Nykyään Suomea pidetään etätyön tekemisen ja etätyösovellusten kehittämisen ja käyttämisen edelläkävijänä Euroopassa (Tilastokeskus 2013). Heinosen (2009) mukaan elämme nykyään etätyön ns. kolmatta aaltoa, jonka odotettiin olevan suomalaisen tietoyhteiskunnan merkittävä kilpailukykytekijä ja työelämän laadun parantaja. Kolmannen aallon piti viimeistään levittää etätyö työelämän jokaiselle osa-alueelle, mutta lupaavan alun jälkeen se taantui ja odottaa edelleen lopullista läpimurtoa. (Heinonen 2009.)

Suomessa etätyöhön on kiinnitetty varsin paljon huomiota ja etätyöstä onkin olemassa kirjauksia esimerkiksi hallitusohjelmissa, valtioneuvoston periaatepäätöksissä sekä työmarkkinajärjestöjen välisissä sopimuksissa. Etätyö ei kuitenkaan ole yleistynyt Suomessa ennustusten mukaisesti, vaikka sen avulla saavutetut hyödyt ovat olleet yleisessä tiedossa jo pitkään. Suurimpia hidasteita ovat olleet vanhanaikaiset ja jäykät työelämän rakenteet, ennakkoluulot ja negatiiviset asenteet etätyötä kohtaan. Etätyön parissa toimivat yritykset ja työntekijät kertovat, että etätyön järjestäminen on onnistunut parhaiten silloin, kun se on toteutettu asteittain ja pidemmän ajan kuluessa. (Heinonen 2009.)

Etätyön melko verkkaisen yleistymisen syynä Suomessa voidaan pitää myös ihmisten suhteellisen suurta alueellista keskittymistä. Suomessa suurissa kasvu-keskuksissa ihmiset asuvat jo valmiiksi lähellä työtä ja palveluita, eikä näin ollen monellakaan ole olennaista tarvetta totutusta poikkeaviin työjärjestelyihin. (Pyöriä 2009.)

Liikennevirasto selvitti vuonna 2011 suomalaisten etätyöhön siirtymisen syitä ja tulokset näkyvät alla olevasta kuviosta. Ylivoimaisesti suurin tekijä etätyöhön siirtymisessä on työn luonne, joka selitti 57 prosenttia tapauksista. Muut tekijät, kuten pitkä työmatka tai työrauha ovat melko pienessä roolissa selitettäessä etätyöhön siirtymistä. (Liikennevirasto 2012.) Etätyösuhteen aloittaminen on ollut Suomessa suurelta osin kiinni työntekijän omasta halusta ja tarpeesta. Useimmiten juuri työntekijä käynnistää keskustelun etätyömahdollisuudesta. Vielä nykyään ehdotus etätöiden aloittamiseen tulee todella harvoin työnantajapuolen aloitteesta. Heinosen (2009) mukaan tilanne tulisi kääntää toisin päin: työnantajapuoli voisi aktiivisemmin tarjota työntekijöilleen etätyömahdollisuutta.



Kuvio 1: Suomalaisten syyt kotona työskentelemiseen. Lähde: Henkilöliikenne-tutkimus 2010–2011, suomalaisten liikkuminen. (Liikennevirasto 2012.)

Etätyöstä saattaa kehittyä tulevaisuudessa tärkeä kriteeri työpaikan valinnassa, eli siitä voi tulla keskeinen rekrytointivaltti. Työuraansa aloitteleva, niin sanottu Z-sukupolvi (13–18-vuotiaat) ei odota viettävänsä koko työaikaansa toimistossa, mutta he ovat koko ajan tavoitettavissa verkkoyhteyksin. Wikian 2013 teettämän tutkimuksen mukaan Z-Sukupolvi viettää suurimman osan päivästäan yhteydessä johonkin internetverkkoon. Yhteys sosiaaliseen mediaan ja muihin palveluihin katkeaaakin korkeintaan vain yön ajaksi. Meisterin (2014) mukaan digitaalisesta yhteydenpidosta on tullut Z-sukupovelle yhtä luonnollista kuin esimerkiksi hengittämisestä. Kasvavan Z-sukupolven työtehtävissä etätyön mahdollisuus ei



siis tule olemaan pelkästään edelläkävijäyritysten tarjoama etu, vaan luonnollinen ja jopa välttämätön osa toimivia työolosuhteita. (Tokel 2016; Wikia 2014.)

Etätyön on sanottu vähentävän suuresti myös tarvittavien toimitilojen määrää ja suuruutta. Kiinteistötieto oy:n vuonna 2016 tekemän tutkimuksen mukaan esimerkiksi pelkästään pääkaupunkiseudulla on jo nyt yli miljoona neliometriä tyhjää toimitilaa eli toimitilojen vajaa-käyttö aste on noin 13 prosenttia. Suurimpana syynä tähän voidaan pitää työympäristössä tapahtuvia muutoksia, kuten työtilojen pienenemistä ja etätyön lisääntymistä. Työtilojen pieneneminen on ollut trendinä jo pitkään. Omat työhuoneet konttoreissa vähenevät ja tilalle tulee yhä enemmän yhteisöllisiä työtiloja. ”*Suurin muutos on tietysti mobiili, joka mahdollistaa työnteen joka paikasta. Yksi sen tärkeimmistä vaikutuksista on etätyö*”, kertoo kiinteistösijoitusyhtiö Spondan toimitusjohtaja Kari Inkinen. (Helsingin sanomat 14.4.2016; Kiinteistötieto oy 2016.)

### 2.1.2 Etäläsnäolo

Etäläsnäolo tarkoittaa Heinosen (2000) mukaan läsnäoloa toisessa paikassa viestintäteknologian kautta, henkilön fyysisesti sijaitessa muualla. Mitä tahansa viestintäteknologiaa voidaan käyttää etäläsnäolon saavuttamiseksi, esimerkiksi puhelin- tai videoteknologiaa. Etäläsnäolo voidaan järjestää monin eri tavoin, yksi esimerkki on tietokoneen avulla luotu virtuaalimaailma. Useimmiten etäläsnäoloa hyödynnetään erilaisissa etätoiminnoissa, näitä voivat olla esimerkiksi etätyö, etälääketiede, etäopetus tai erilaiset etänä suoritettut asiointit. (Heinonen 2000, 3.)

Mustosen (2005, 130) määritelmän mukaan etäläsnäolo tarkoittaa ”*läsnäolon kokemusta jossakin viestintävälineen keinoilla luodussa ympäristössä.*” (Mustonen 2005, 137). Etäläsnäolon liittyy vahvasti myös immersion käsite. Immersion käsitteen Mustonen määrittelee ”*voimakkaaksi psykologiseksi eläytymisen kokemukseksi tai tunteeksi siitä, että keinotekoisien ympäristön (kuten esimerkiksi videoneuvottelu- tai etäopetusympäristön) käyttäjä uppoutuu mediamaiseman sisään.*” Mustosen mukaan apuvälineet, laitteet ja fyysinen ympäristö katoavat hetkellisesti käyttäjän tietoisuudesta immersio kokemuksen aikana. Mustonen vertaa immersiota veden alle sukeltamiseen, jolloin työntekijä menee ympäristön sisään.

Fayard (2006) puhuu puhtaan immersiokokemuksen puolesta, jossa hänen mukaansa tekniikka on mahdollisimman näkymätöntä. Ihannelilannetta voi verrata tietokoneen hiiren käyttöön tai puhelimesta puhumiseen joissa itse väline unohtuu taustalle eikä vaadi käyttäjältään erityishuomiota. Fayardin mukaan etäyhteys on tehokkaimmillaan silloin, kun välittävä tekniikka unohtuu täysin. Immersio on täten tavoiteltava olotila. (Fayard 2006.)

Nykyään tietotekniikka jo mahdollistaa työntekijöiden ns. etäläsnäolon työpaikalla. Etäläsnäolossa henkilö näkyy ja kuuluu esimerkiksi televisioruudun välityksellä. Etäläsnäolossa käytetään hyödyksi uuden sukupolven videokonferenssi teknologiaa, jossa esimerkiksi kameran liikkeet mukailevat silmien liikkeitä eli katsoessaan vasemmalle myös kamera etäyhteyden toisessa päässä kääntyy vasemmalle. (Winston 2009.)

Suomessa kyseistä teknologiaa käytetään yrityksissä vielä varsin vähän, mutta esimerkiksi Yhdysvalloissa se on jo melko yleinen kokoustamistapa monessa yrityksessä. Yksi etäläsnäoloa hyödyntävistä yrityksistä on Accenture, joka arvioi matkustustarpeen vähentymisen myötä säästöjen olevan miljoonia dollareita vuosittain. Accenturen henkilöstöpäällikön Jill Smartin mukaan vähintään 20 prosenttia kaikista maailman liikematkoista voitaisiin korvata etäläsnäoloon perustuvilla videokokouksilla. (Winston 2009.)

Kilpailu etäläsnäoloteknologiaa tarjoavien yritysten välillä on kovaa. Kehittyvä hologrammiteknologia tulee tulevaisuudessa mahdollistamaan myös kolmiulotteisen etäläsnäolon, jolloin on voi olla jopa vaikea erottaa onko henkilö fyysisesti vain virtuaalisesti läsnä. Tämä taas mahdollistaa etätyön yleistymisen sekä siihen liitettyjen negatiivisten mielikuvien vähentymisen. (Barras 2014.)

Vaikka työntekijät eivät olisikaan fyysisesti samassa paikassa, tulee heidän johtamisen silti olla edelleen mahdollista muuttuneista olosuhteista huolimatta. Etätyöntekijöiden johtaminen vaatii sitä johtavalta esimieheltä uudenlaista ja erityistä osaamista. Tällainen osaaminen tulee tulevaisuudessa korostumaan ja olemaan johtajuuden tärkeä kriteeri. Työterveyslaitos ja Microsoft tutkivat vuonna 2014 tehdyssä tutkimuksessa mitä etätyöntekijät pitävät tärkeimpänä etätyönjohtamisen alueena. Kaikista tärkeimpänä työntekijät pitivät luottamusta (96 %), eli sitä,

että esimies osoittaa luottamusta etänä työskenteleviä kohtaan ja heidän kykyynsä itsenäiseen työskentelyyn. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin työyhteisön toimivaa yhteydenpitoa etätyöntekijöihin. Myös tehokkaita ja kunnollisia etätyövälineitä pidettiin tärkeinä. (Microsoft 2014.)

### **2.1.3 Tulosperusteinen johtamisjärjestelmä ROWE (Results-Only Working Environment)**

Etätyöjohtamisessa valvonta ja työn tulosten seuranta korostuvat, koska työtä tehdään usein fyysisesti eri paikassa kuin missä esimies on. Vanhat valvonnan välineet eivät enää toimi ja etätyöjohtajien on löydettävä uudenlaisia keinoja johtamisen avuksi. Jälkitekollisessa työelämässä työntekijältä odotetaan paljon myös itseohjautuvuutta. Tällöin esimies voi suuremmissa määrin luottaa siihen, että työt tulevat tehdyksi. Tällöin valvonnan sijaan keskitytään työn tuloksiin. (Heinonen 2009.)

ROWE (Results-Only Working Environment) on henkilöstöhallinnon strategia, jonka kehittivät Jody Thompson ja Cali Ressler Yhdysvalloissa vuonna 2004. ROWE:n ideana on, että työntekijöiden palkkaus perustuu työn tuloksiin ja vaikuttavuuteen työtuntien sijasta. ROWE-ympäristössä jokainen työntekijä on siis vapaa tekemään mitä haluaa ja milloin haluaa – kunhan työt tulevat tehdyksi. Työntekijät toimivat täysin autonomisesti ja kantavat itse täyden vastuun tekemisistään. (Toegel 2016; Perkins 2014.)

Työntekijöiden työteho vaihtelee yleisesti paljon, joten ROWE-ajattelun mukaan työntekijöiden työhön käyttämä aika ei ole mielekäs mittari esimerkiksi palkitsemisen kannalta. ROWE-mallia hyödyntävät yritykset luopuvat työhön käytetyn panostuksen eli niin sanotun "inputin" mittaamisesta. ROWE-mallissa kaiken huomion keskipisteenä on tuotettujen tulosten määrä ja laatu, eikä niinkään perinteisesti arvostetut asiat, kuten tehdyt työtunnit, koulutus ja organisaatioasema. Esimerkkinä ROWE-mallisesta työsuhteesta voisi olla henkilö, joka työskentelee muutaman tunnin viikossa kesämökiltään käsin ja saavuttaa sillä vaaditun tuottavuuden. Tuloksiin johtaneen prosessin sijaan ROWE-organisaatiossa vain loppu-tulos ratkaisee. (Toegel 2016.)

Suoraviivaista yksilöiden mittaamista saatetaan pitää helposti äärikapitalistisena tai raakana mallina etenkin työyhteisöissä, joissa ei ole ollut kulttuurisesti suotavaa nousta yksilönä työkaveria korkeammalle. Sen hyvä puoli on kuitenkin yksilön vastuuta nostava ja työn tulokset läpinäkyväksi tekevä ulottuvuus. Työntekijällä on uudenlainen mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Toegel 2016.) Toinen hyvä puoli on mallin joustavuus. ROWE mahdollistaa myös downshiftaamisen vaihtamatta työtä ja työpaikkaa. Pienemmällä toimeentulolla pärjäävä, väliaikainen tai pysyvämpi downshiftaaja voi olla onnellisempi, kuin jatkuvasti kiihtyvässä oravanpyörässä stressaantuva, riittämättömyyden tunnetta kokeva yksilö. (Perkins 2014.)

Kulttuurisesti ROWE vaatii ison ajattelutavan muutoksen. Työurien ja niiden mukana kehittyvien ansioiden ei ehkä enää jatkossa tarvitse olla koillista kohti osoitavia nuolia. Kun henkilökohtainen elämä vaatii enemmän aikaa ja huomiota, joustaa työ elämäntilanteen mukana, ja tilanteen muuttuessa voi taas keskittyä täysipainoisemmin työntekoon. Jos ajattelutavasta tulee standardi, voivat työuratkin pidentyä. (Toegel 2016.)

ROWE-organisaation riskinä on mitata vääriä asioita. Suorituksen mittaamisen tulee olla riittävän yksinkertaista ja organisaation tavoitetta tukevaa. ROWE vaatii johtamiselta ja johtajilta paljon. Pitää tuntea ihmiset ja heidän yksilölliset tilanteensa. Työntekijöiden jaksamista pitää tarkkailla, etenkin kaikkein aikaansaavimpien ja kunnianhimoisimpien yksilöiden kohdalla. Inspiroivinkin työ kuluttaa yltyessään liian intensiiviseksi liian pitkäksi aikaa. (Toegel 2016; Perkins 2014.)

#### **2.1.4 Etätyön edut**

Etätyön suurimpia etuja on sanottu olevan sen työmatka-aikaa ja –kustannuksia pienentävä vaikutus. Suomalaisten jokapäiväinen työmatka on viimeisten vuosikymmenien aikana tasaisesti kasvanut. Vuonna 2010 työmatkan pituus linnuntietä mitattuna oli jo 14 kilometriä ja yhä harvemmallalla on mahdollisuus kulkea työmatkansa kävellen tai polkupyörällä (Suomen ympäristökeskus & liikennevirasto 2014.) Kotona tehtävän etätyön kohdalla työmatka ja siitä aiheutuvat kustannukset poistuvat luonnollisesti kokonaan. Työmatkojen ja kustannusten pienene-

minen voi siis osaltaan lisätä työtyytyväisyyttä, siihen käytetyn ajan ja rahan vapautuessa uusiin, itselle tärkeisiin käyttökohteisiin. Tuomisen ja Pohjakallion (2012) mukaan oman työnsä päätösvallan ja vapauden pienikin lisääntyminen vaikuttaa merkittävästi positiivisella tavalla työtyytyväisyyteen.

Toinen suuri etätöiden etu on mahdollisuus mukauttaa työaika henkilökohtaisiin tarpeisiin. Työajan ja paikan päättäminen itse onkin suurimpia etätöiden etuja yksilölle. Vaikka vastuu omasta työstä kasvaa huomattavasti ja työntekijän ajanhallintakyky korostuu, on itsenäisyys silti monille tärkein yksittäinen tekijä etätöihin siirtymisessä (Harpaz 2002). Vapauden kasvaminen tarkoittaa kasvavaa vastuuta myös omasta työskentelystä ja vaatii itsensä johtamisen taitoa. Työntekijän tulisi pystyä priorisoimaan, keskittymään sekä tyhjentämään mieltään ja työnteossa tulisi siirtyä reaktiivisemmasta tekemisestä proaktiiviseen työskentelyyn. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 102 – 111.)

Kasvava vastuu omasta työstä ja luottamuksen saaminen myös vahvistavat normaalisti työntekijän sitoutumista työhön. Elisan toimitusjohtajan Veli-Matti Mattilan mukaan etätöiden lisäämisen mukanaan tuoma muutos on tapahtunut juuri luottamuksen lisääntymisessä ja etätöntyöntekijöiden itsensä johtamisessa. ”*Pitää ottaa vastuu oman työpäivän tahdittamisesta. Se kypsyy pitää tulla itseltä. Valvonta vain pilaa tätä kuviota*”, Mattila sanoo (Raeste 2016). Kun työntekijät itse huolehtivat omasta johtamisestaan, jää heidän esimiehilleen enemmän aikaa strategisten työtehtävien hoitamiseen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 102 – 111.)

Kotona työskentely on parhaimmillaan paljon toimistossa työskentelyä rennompaa ja etätö tuo mukanaan vapauksia, joita vain harvoin liittyy perinteiseen työsuhteeseen (Raeste 2016). Työntekijä voi mukauttaa oman työaikansa siihen vuorokaudenaikaan, jolloin tuntee olevansa tehokkaimmillaan. Joustavat työajat antavat paremmat mahdollisuudet esimerkiksi vapaa-ajan suunnittelussa, mikä on tärkeä etu etenkin perheellisille työntekijöillä, jotka voivat esimerkiksi hoitaa lapsiaan työnteon lomassa. Tämä tuo säästöjä muun muassa päiväkotimaksuista, sekä lisää lasten ja vanhempien yhteistä aikaa. (Harpaz 2002, 35.) Etätöntyöntekijöillä on myös paljon vähemmän sairauspoissaoloja ja vähemmän stressiä, mikä myös lisää etätöntyöntekijöistä syntyviä säästöjä. (Nilles 2013.)

Etätyöntekijät ovat usein sitoutuneempia työhönsä, kuin konttorissa työskentelevät työntekijät. He ovat usein tekemisissä työasioiden kanssa jopa kellon ympäri ja ovat lähes aina tavoitettavissa ja vastaanottavaisia uusille ideoille ja inspiraatiolle. *”Uusia ideoita on kaikkialla mutta todennäköisimmin niihin törmää toimiston ulkopuolella.”* (Biron 2013.) Työntekijöiden luovuus taas edesauttaa yrityksen prosessien kehitystä, jolloin niitä on mahdollista tehostaa ja edelleen luoda säästöjä. (Tuominen & Pohjakallio 2012.)

Tutkimukset (Nilles 2013) osoittavat, että yrityksillä, jotka tarjoavat joustavuutta työajoissa ja työntekopaikassa, työntekijöiden vaihtuvuus on huomattavasti pienempi. Joustavien yritysten työntekijät ovat Bironin (2013) mukaan myös tuottavampia. Tämä johtuu kirjoittajan mukaan siitä, että joustavassa työympäristössä työntekijät tuntevat, että heihin luotetaan ja, että he ovat arvokkaita yritykselle. Biron (2013) jatkaa, että etätyömahdollisuuden saavat työntekijät tuntemaan, että he hallitsevat elämänsä paremmin ja siten kasvattavat työntekijöiden itseluottamusta.

Myös HR Insights -lehdessä julkaistussa tutkimuksessa selvitettiin etätyön tuottavuutta. Stanfordin yliopiston tekemään tutkimukseen osallistui kaksi ryhmää, jossa kummassakin oli 255 työntekijää. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat Kiinan suurimman matkatoimiston CTrp:in työntekijöitä. Molempia ryhmiä johti samat tiiminvetäjät ja ryhmät koostuivat pätevyyksiltään samantasoisista työntekijöistä. Ainoa ero oli, että toinen ryhmä työskenteli toimistolla ja toinen teki töitä kotoa käsin. Yhdeksän kuukauden seuraamisen jälkeen tutkijat raportoivat tuloksissaan kotona työskennelleiden tuottavuuden parantuneen 13 prosenttia. Kotona työskennelleet myös väsyivät puolet vähemmän kuin toimistolla työskennelleet. Matkatoimiston tulos parani 2000 dollaria jokaista kotona työskentelevää työntekijää kohden eli etätyöntekijöillä saavutettava hyöty voi olla huomattava. (Bloom 2014.)

Työpaikoilla, varsinkin konttoreissa, tulee päivän mittaan monia tarpeettomia keskeytyksiä. Esimerkiksi turhat kokoukset, venyneet lounastauot, yleinen hälinä ja muut häiriötekijät vähentävät työn tuottavuutta. Tutkimusten (Nilles 2013) mu-

kaan toimistossa työskentelevä keskeytetään 10–15 minuutin välein, eli jos tarkoituksena on todella keskittyä työhönsä ja yrittää koota ajatuksiaan, ei normaali toimisto välttämättä ole siihen oikea paikka. Toimihenkilöitä edustavien palkansaajajärjestöjen STTK:n ja YTN:n ja elinkeinoelämän keskusliitto EK:n tuottavuustyöryhmien aloitteesta tehdystä tutkimuksesta selviää, että toimihenkilötehtävissä työskentelevän henkilön työpäivästä keskeytykset vievät keskimäärin noin 20–30 prosenttia. (Laine & Lätti & Palmu 2012.)

Keskeytykset työpaikalla ovat yksi suurimmista työntekijän kuormitustekijöistä, vaikkakin kaikki keskeytykset eivät aina ole häiriöitä. Laineen ym. tekemän tutkimuksen mukaan puolet keskeytyksistä ovat häiriöitä (esimerkiksi tietotekniikka-häiriöt) ja puolet ovat jollain tavoin aiheellisia keskeytyksiä (esimerkiksi uusien ohjeiden saamista). Keskeytyksestä voi siis olla työntekijälle myös hyötyä.

Toisaalta häiriöt eli haitaksi koetut ulkoiset tekijät usein aiheuttavat turhautumista ja alentavat työmotivaatiota, vaikka kaikki häiriöt eivät johtaisikaan työn keskeytymiseen. Kotona työskennellessä työntekijä voi sen sijaan olla rauhassa ajatusensa kanssa ja keskittyä vain varsinaiseen työhönsä. Etätyöntekijällä onkin taipumus tehdä työnsä tuottavammin (Laine & Lätti & Palmu 2012). Myös johtamiskonsultointi organisaatio JALA Internationalin toimitusjohtajan ja etätyö käsitteen isänä pidetyn Jack Nillesin mukaan etätyöntekijät ovat toimistotyöläisiä paremmin organisoituja ja keskittyneempiä työhönsä. (Nilles 2013.)

Monet yritykset näkevät työaikojen ja –paikan joustavuuden pikemminkin strategisena valintana kuin vain keinona parantaa työntekijän viihtyvyyttä. Biron (2013) mukaan yritykset, joissa panostetaan joustavuuteen, houkuttelevat herkemmin nuoria lahjakkuuksia. Esimerkkinä Biron mainitsee Unileverin, joka antaa kaikille työntekijöilleen, tehdastyöläisiä lukuun ottamatta, vapauden valita työntekoajan ja –paikan itse. Pääasia on, että työt tulee tehdyksi hyvin ja ajallaan.

### **2.1.5 Etätyön ongelmat**

Tärkeimpänä etätyöhön liittyvänä ongelmana pidetään eristymistä työyhteisöstä ja siitä aiheutuvaa yhteenkuuluvuuden tunteen menettämistä (Harpaz, 2002). Eristäytyminen voidaan karkeasti jakaa ammatilliseen ja sosiaaliseen eristäyty-

miseen. Ammatillisessa eristäytymisessä verkostoituminen ja työhön vaikuttaminen vaikeutuvat, jolloin esimerkiksi ylenemismahdollisuudet heikkenevät. Sosiaalisessa eristäytymisessä suhteet työkavereihin vähenevät. Vuorovaikutustilanteiden vähentyessä työntekijä voi kokonaan joutua sosiaalisten verkostojen ulkopuolelle. Monet työntekijät kaipaavat työpaikan sosiaalisia suhteita niin paljon, ettei etätyöhön siirtyminen heidän kohdallaan onnistu. Lisäksi monia aloja ja työtehtäviä, joissa etätöiden tekeminen ei yksinkertaisesti ole mahdollista. (Pöyriä, 2009.)

Vapaa- ja työajan pitäminen erillään saattaa muodostaa ongelman kotona työskenteleville etätyöntekijöille. Työpaikan ollessa kotona voi olla vaikeaa keskittyä työaikana vain työasioihin ja vapaa-aikana taas työt voivat olla kokoajan läsnä. Perheenjäsenet voivat ajatella työntekijän olevan kokoajan saatavilla, mikä aiheuttaa keskeytyksiä työntekoon. Oletus siitä, että etätyöntekijä on aina saatavilla voi johtaa yhteydenottoihin työasioiden tiimoilta myös työajan ulkopuolella. (Harpaz, 2002). Tämä taas voi lisätä turhaan työntekijän stressiä, jos hän kokee paineita kokoaikaisesta tavoitettavuuden tunteesta. (Pöyriä, 2009.)

Työn tekeminen kotona koettelee etätyöntekijän itsekuria. Valvonnan puute ja viihdykkeiden läsnäolo voivat heikentää heikon itsekurin omaavien työntekijöiden työtahtia tai jopa tehdä työntekemisestä mahdotonta. Toisille etätyönteko ei siis yksinkertaisesti sovellu. Jotkut voivat olla kykenemättömiä itsenäiseen työhön ja tarvitsevat jatkuvaa johdon valvontaa. Toisaalta työaikojen joustavuus ja valvonnan puute saattaa johtaa siihen, että jotkut tekevät työtä jopa liikaa. Erityisesti työorientoituneet ja tunnolliset työntekijät voivat ajaa itsensä loppuun tekemällä liikaa töitä. (Harpaz, 2002.)

Etäjohtaminen luo monenlaisia haasteita etätyötä harjoittavien yritysten esimiehille. Yhtenä suurimpana haasteena voidaan pitää niin sanotun ”hiljaisen tiedon” välittymiseen liittyviä ongelmia. Työpaikalla kaikenlainen informaatio liikkuu helposti työntekijöiden välillä. Kotona työskentelevä saa haltuunsa vain sähköpostin tai puhelujen välityksellä tulevan tiedon. (Harpaz, 2002). Tällöin etätyöntekijöiltä voi jäädä monia yrityksen käytäntöihin liittyviä tietoja saamatta, elleivät heidän esimiehensä huolehdi tarpeeksi hyvin heidän tiedonsaannistaan. Toimistolla



työskennellessä apuna on esimerkiksi it-tuki, kollegat ja esimies, kotona työskentelevälle tämä ammatillinen tukiverkko on vaikeammin tavoitettavissa eli kotona työskentelevän on vaikeampi päästä käsiksi tarvittavaan tietoon. Kotona työskennellessä ei myöskään pääse heti käsiksi fyysisiin arkistoihin ja tietoihin, jotka ovat vain paperimuodossa toimistolla. Myös työntekijöiden valvonta vaikeutuu huomattavasti etätyön myötä. (Green, López, Wysocki & Kepner 2003.)

Maailman suurimpiin lukeutuvan tutkimuslaitoksen Korn Ferryn vuonna 2007 teettämän tutkimuksen mukaan 61 prosenttia johtajista uskoi etätyöntekijöiden tuottavuuden olevan toimistossa työskenteleviä kollegoitaan alempi. Vaikka tämänkin tutkimuksen teosta on kulunut jo lähes kymmenen vuotta ja asian on todettu useassa tutkimuksessa olevan juuri päinvastoin, ovat asenteet ja ennakkoluulot etätyötä kohtaan edelleen monilla varsin nuivia, jolloin etätyön koko potentiaali jää helposti hyödyntämättä. (Korn Ferry 2007; Taloustutkimus 2014.)

Työnantajien etäinen suhtautuminen etätyötä kohtaan käy ilmi myös Iskun taloustutkimuksella teettämästä kansallisesta etätyöergonomiatutkimuksesta, johon vastasi yhteensä 1058 henkilöä. Tutkimuksen mukaan 94 prosenttia vastanneista työnantajista ei ollut kiinnostunut etätyöntekijän työergonomiasta. Tutkimuksen mukaan etätyöntekijöistäkin yli puolet ei ole kiinnittänyt siihen mitään huomioita. (Taloustutkimus 2014.)

## **2.2 Sähköinen taloushallinto**

### **2.2.1 Sähköinen taloushallinto Suomessa**

Vaikka taloushallinto-termi on yleisesti tunnettu ja käytetty laskentatoimen kirjallisuudessa niin Suomessa kuin maailmallakin, silti vain harvoissa laskentatoimen teoksissa määritellään se tarkasti. Usein keskitytään kirjanpitolainsäädäntöön ja sisäisen laskentatoimen tekniikoihin. Taloushallinto on kuitenkin laajempi kokonaisuus, kuin pelkkä laskentatoimi. Lahti ja Salminen määrittelevät taloushallinnon seuraavasti: ”*Taloushallinnolla tarkoitetaan järjestelmää, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmille.*” (Lahti & Salminen 2008, 16.)

Edellä olevan määritelmän mukaan taloushallinto tarkoittaa siis järjestelmää, jonka avulla yritys kykenee raportoimaan toiminnastaan myös sidosryhmille. Eri sidosryhmien pohjalta taloushallinto jaetaan yleisesti kahteen eri tarkoitukseen taloudellista informaatiota tuottavaan toimeen: sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen, jota myös yleiseksi laskentatoimeksi kutsutaan, tavoite on tuottaa organisaation ulkopuolisille sidosryhmille informaatiota. Sen tärkein tuottama dokumentti on tilinpäätös. Sisäisen laskentatoimen tarkoitus on tuottaa informaatiota päätöksenteon tueksi yrityksen johdolle. Uudenlaisessa ja kehittyneessä taloushallinnossa nämä kaksi ovat tiukasti integroituneet yhteen. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Taloushallinnon pääasiallisena tehtävänä on Neilimon ja Uusi-Rauvan (2010) mukaan *”tuottaa yritysjohdolle johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja, osallistua yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan, sekä konsultoida johtoa taloushallinnon näkökulmasta.”* Yrityksen laskentatoimen he määrittelevät *”suunnitelmalliseksi toiminnaksi kerätä ja laatia yrityksen toimintoja kuvaavia arvo- ja määrälukuja sekä laatia niihin perustuvia raportteja yritysjohton, rahoittajien ja muiden sidosryhmien tueksi.”*

Lahtisen (2009) mukaan sähköinen taloushallinto tarkoittaa lyhyesti sitä, että taloushallinnolle tyypilliset tehtävät kuten kirjanpito, laskutus, ostolaskujen käsittely, tilausten lähetykset, palkanlaskennan viranomaisilmoitukset, veroilmoitusten teko ja tilinpäätöksen laadinta tehdään sähköisesti. Sähköisestä taloushallinnosta on myös puhuttu useilla eri termeillä, mikä vaikeuttaa yhtenäistä määritelmää. Sähköiseen taloushallintoon voidaan viitata esimerkiksi termeillä paperiton taloushallinto, elektroninen taloushallinto, eTaloushallinto, virtuaalinen taloushallinto, automatisoitu taloushallinto ja digitaalinen taloushallinto. (Lahtinen 2009, 13.)

Sähköistä taloushallintoa voidaan kutsua myös nimillä digitaalinen tai integroitu taloushallinto. Lahti ja Salminen (2008) määrittelevät sähköisen taloushallinnon digitaalisen taloushallinnon esiasteeksi. Digitaalinen taloushallinto tarkoittaa samaa kuin automatisoitu taloushallinto. Puhtaassa digitaalisuudessa, taloushallinnon kaikki toiminnot ja aineisto ovat sähköisessä muodossa arvoketjun alusta loppuun. Sähköisessä taloushallinnossa puolestaan paperimuotoiset dokumentit

muutetaan sähköiseksi esimerkiksi skannaamalla (Lahti & Salminen 2008; Granlund & Malmi 2004.)

Vastoin yleistä käsitystä, sähköinen taloushallinto ei ole kovin uusi ilmiö, sillä jo 1900-luvun alussa koneita käytettiin taloushallinnon apuvälineenä. Tällöin mekaanisilla eli sähköttömillä koneilla tallennettiin kirjanpidon tapahtumia pahvisiin reikäkortteihin. Atk-perusteinen kirjanpito alkoi yleistyä vasta 1950 –luvun jälkeen. Ensimmäiset tietokoneet olivat kuitenkin hyvin kalliita ja suuria, eivätkä niitä pystyneet taloushallinnossaan hyödyntämään kuin ainoastaan suurimmat yritykset. 1970- ja 1980 -luvuilla tietotekniikan ja ohjelmistojen kehitys toi sähköiset taloushallinnon apuvälineet myös pk-yritysten saataville. (Lahtinen 2009, 10–14.)

Alussa lainsäädännön asettamat rajoitukset estivät tietokoneiden täysimittaisen käytön apuna kirjanpidon prosesseissa. Pelättiin erityisesti sitä, että tietokoneavusteinen kirjanpito mahdollistaisi väärinkäytökset, joita olisi mahdoton löytää jälkeensä tilinpäätöksestä. (Lahtinen 2009, 18.)

Vuonna 1997 astui voimaan kirjanpitolaki (1336/1997), joka mahdollisti taloushallinnon osa-alueiden hoitamisen kokonaan sähköisesti. Kirjanpitolaki vaatii tämän uuden kirjanpitolain jälkeen vain tasekirjan säilyttämistä paperimuodossa, kaikki muu taloushallinnon aineisto pystyttiin säilyttämään jo sähköisessä muodossa. Toisaalta kirjanpitolainsäädäntö vaikuttaa vain yrityksen ulkoiseen kirjanpitoon eli sisäistä kirjanpidon hoitamista sähköisesti ei rajoita mitkään säännökset. (Lahtinen 2009, 22–24.)

Sähköistä aineistoa koskeva laki muuttui jälleen vuonna 2004, jolloin lisättiin muun muassa säännös, jonka mukaan: *”tositteet ja muu kirjanpitoaineisto voidaan säilyttää pysyvästi, sähköisenä tallenteena, toisessa Euroopan yhteisön jäsenvaltiossa, mikäli niihin on olemassa tosiaikainen tietokoneyhteys sekä ne pystytään muuttamaan tarvittaessa selkokieleeseen, kirjalliseen muotoon.”* (KPL 9§ Kirjanpitoaineiston säilyttäminen ulkomailla). Tämä mahdollisti esimerkiksi pilvipalveluiden täysimittaisen käytön taloushallinnon prosesseissa. (Jaatinen 2007, 66.)

Edellä mainittu kirjanpitolain yhdeksännen pykälän lakimuutos tarkentui vielä 1.1.2016 muotoon: *”Tilinpäätös, kirjanpidot, tositteet ja muu kirjanpitoaineisto on*

*säilytettävä huolellisesti 7 §:n vaatimukset täyttävällä tavalla siten, että niiden tarkastelu Suomesta käsin on mahdollista viranomaiselle ja tilintarkastajalle ilman aiheetonta viivettä.”* (KPL 9§ Kirjanpitoaineiston säilyttäminen ulkomailla). Lakimuutos poistaa viimeisetkin aineiston säilytystä koskevat maantieteelliset ja tekniset rajoitukset eli tänä päivänä kirjanpitoaineistoa on käytännössä mahdollista säilyttää missä päin maailmaa tahansa.

Nykyään sähköisen taloushallinnon merkitys kasvaa vuosi vuodelta ja sitä käytetään entistä monipuolisemmin hyödyksi yritysten toiminnassa. Sähköisen taloushallinnon ohjelmien nopea kehittyminen mahdollistaa entistä tarkemman ja analyttisemmän informaation tuottamisen johdon ja muiden sidosryhmien päivittäiseen päätöksentekoon. Perinteisesti taloushallinnon roolina on ollut vain rekisteröintitehtävä. Se on tuottanut lain ja asetusten vaatimat tiedot, mutta ei juuri sen enempää. Nykyisin sähköistä dataa on tarjolla lähes rajattomasti ja siitä saadaan nappia painamalla jalostettua hyvin monenlaisia tietoja moniin eri tarkoituksiin. Tieto on myös saatavilla heti ja kaikkialla, joten siihen voidaan reagoida tarvittaessa hyvin nopeasti. (Lahtinen 2009.)

Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto on järjestelmä, joka rakentuu siihen liitetyistä toiminnoista, jotka yhdessä toimiessaan aikaansaavat halutun tuloksen. Nämä toisiinsa linkittyvät toiminnot sisältävät niin laitteet, datan, ohjelmistot, tulosteen, tiedon syötön, menettelytavat kuin ihmisetkin. Järjestelmän tuotama lopputuotos voi olla vaikkapa myyntilaskun lähetys asiakkaalle tai osavuosisikatsauksen tulosraportti. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

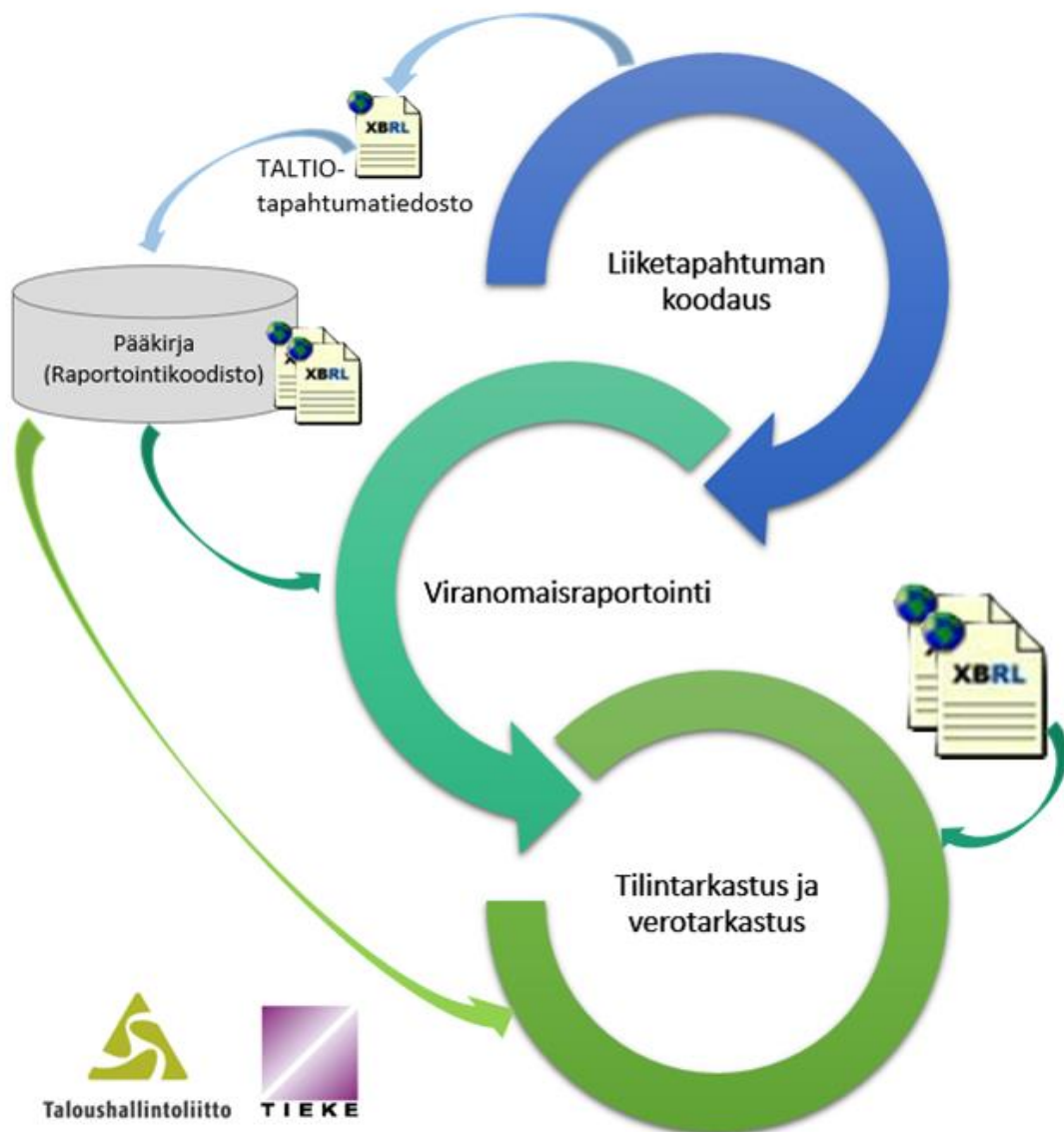
Yhä useampi yritys onkin siirtynyt ainakin joltain osin sähköiseen taloushallintoon. Suurista yrityksistä lähes poikkeuksetta kaikki käyttävät ainakin ostolaskujen sähköistä käsittelyä. Yleistä on, että sähköiseen taloushallintoon siirrytään portaittain, eli tunnistetaan omasta yrityksestä ne taloushallinnon osa-alueet, joiden katsotaan olevan hyödyllisiä hoitaa sähköisesti. Sähköinen laskutus ja kirjanpito ovat esimerkkejä tällaisista yritykseen helposti liitettävistä ohjelmistoista. Nykyään on tarjolla runsaasti erilaisia taloushallinnon valmisohjelmistoja ja palveluntarjoajia. (Seppä & Rissanen 2005, 57.)

Suomessa tietotekniikkaosaaminen ja viestintäteknologia ovat olleet maailman kärkitasoa aina 1900-luvun alkupuolelta asti. Esimerkkeinä voidaan mainita lukuisten puhelinlinjojen rakentaminen vain vuosi Alexander Graham Bellin keksinnön jälkeen vuonna 1877 ja yli 110 vuotta tämän jälkeen, vuonna 1991 soitettu maailman ensimmäinen GSM-puhelu sekä maailman ensimmäisen tekstiviestin lähettäminen vuonna 1994. (Castells & Himanen 2001, 61-62.)

Suomessa myös sähköiseen taloushallintoon on siirrytty herkemmin kuin muualla maailmassa, ja Suomea pidetäänkin sähköisen taloushallinnon käyttämisen ja kehittämisen kärkimaana. Valtio ja yliopistot ovat täällä tärkeässä osassa sähköisen taloushallinnon kehittämisessä. Helsingin Aalto yliopistossa sijaitsee esimerkiksi sähköisen taloushallinnon tutkimusyksikkö. Liikenne- ja viestintäministeri Anne Bernerin mukaan: *"Myös taloushallinnossa suomessa ollaan sähköisten palvelujen kehityksen kärjessä. Se on synnyttänyt uusia yrityksiä, joista monet ovat suomalaisia. Tietyntyyppinen osaaminen on vapautettu fyysisestä suorittamisesta strategiseen osaamiseen. Nyt taloushallinto on enemmän liiketoimintaa tukevaaja ratkaisuja hakevaa, kun se aiemmin on ollut kontrollifunktio"* (Tilisanomat 2016, 18; Lahti & Salminen 2008, 27.)

Automaattiseen taloushallintaan siirtymisen uskottiin olevan kuitenkin nykyistä paljon nopeampaa. Esimerkiksi Vahtera (1997, 18) ennusti kirjassaan taloushallinnon olevan vuoteen 2010 mennessä 90 prosenttisesti paperitonta ja Internetin kautta toimivaa. Syynä arvioitua hitaampaan yleistymiseen on monia. Koskisen (2008, 34) mukaan tärkeimpänä syynä yleistymisen hitauteen on yhtenäisen standardoinnin puute. Nykyään yrityksillä on käytössä monia erilaisia standardeja, mikä voi vaikuttaa erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten päätöksiin siirtä sähköiseen taloushallintoon. Yritykset ovat myös tottuneet tekemään asiat omalla tavallaan, joten uusien asioiden omaksuminen voi aiheuttaa muutosvastarintaa, varsinkin kun paine siirtyä kaikille yhtenäiseen standardoituun tiedostomuotoon puuttuu. (Koskinen 2008, 36.)

Taloushallintoliiton vuonna 2015 antamassa lausunnossa ehdotetaan otettavan käyttöön yhtenäistä, standardoitua tiedostomuotoa. Yhtenäinen tiedostomuoto on tärkeää esimerkiksi tarkastettavuuden, yhteentoimivuuden ja automatisoinnin vuoksi. Taloushallintoliiton esittämä vaihtoehto on TALTIO – Tapahtumatiedosto, jota käytetään liiketapahtuman esittämiseksi kirjanpitojärjestelmässä.



Kuvio 2: TALTIO-tapahtumatiedoston yhteys raportointikoodistoon ja viranomaisraportointiin. (TIEKE 2016.)

Suomessa kehitetty TALTIO-määrittely on kansainväliseen XBRL-standardiin perustuva liiketapahtumien tietuekuvaus. TALTIO-tiedoston avulla kaikki kirjanpidon tapahtumat, kuten verkkolaskut, käteis- ja korttimaksut sekä pankin tiliotteet,

saadaan sähköiseen standardiin tietomuotoon. Tämä mahdollistaa talousdatan yhtenäisen käsittelyn tietojärjestelmissä. Yllä olevasta kuvioista kaksi nähdään kuinka TALTIO-tiedosto linkittää toisiinsa kirjanpidon, viranomaisraportoinnin ja tilin- ja verotarkastuksen. Standardoidun tiedostomuodon hyödyt eivät siis rajoitu pelkkään kirjanpitoon, vaan ulottuvat koko taloushallinnon vaikutuspiiriin. (Tilisanomat 2016, 18; Taloushallintoliitto 2016.)

TALTIO perustuu avoimeen lähdekoodiin eli kaikilla sitä käyttävillä on mahdollisuus muokata sitä omien tarpeidensa mukaisesti. Taltion vahvuuksiin kuuluu myös oikeus käyttää ja muokata ohjelmaa vapaasti mihin tahansa tarkoitukseen. Ohjelmaa voi siis kopioida ja levittää sekä alkuperäistä että muokattua versiota täysin ilman rajoituksia. (Tilisanomat 2016, 18; Taloushallintoliitto 2016.)

TALTIO-hanke edistää TALTIO-standardin käyttöönottoa taloushallintojärjestelmien ja –ohjelmistojen välisissä tiedonsiirroissa. Hankkeessa tuetaan tilitoimistoja muutokseen, joka tulee digilisaation ja automaation myötä muuttamaan suuresti perinteistä toimintaa. TALTIO-hankkeessa vetovastuussa on ollut Suomen taloushallintoliitto. Hanke kuuluu myös hallituksen ja liikenne- ja viestintäministeriön kärkihankkeisiin osana digitaalisen liiketoiminnan kasvuympäristöä. Hankkeessa tehdään myös kansainvälistä yhteistyötä muun muassa Viron kanssa. (Tilisanomat 2016, 18; Taloushallintoliitto 2016.)

TALTIO -tapahtumatiedosto auttaa myös eri järjestelmien yhteentoimivuudessa. Tämä mahdollistaa esimerkiksi sen, että talousraporttien tarkastaminen olisi huomattavasti nykyistä yksinkertaisempaa. Uudessa järjestelmässä myös tilintarkastus ja verotarkastus olisi mahdollista tehdä lähes täysin automaattisesti, sillä TALTIO-järjestelmässä raportin tiedot on mahdollista jäljittää suoraan takaisin sen alkuperäisiin liiketapahtumiin. TALTIO-tiedostojen avulla liiketapahtumaan voidaan suoraan liittää viranomaisraportin oikean kohdan osoite. (Tilisanomat 2016, 18; Taloushallintoliitto 2016.)

Sähköisen taloushallinnon perusedellytykset ovat olleet Suomessa jo pitkään hyvällä tasolla ja viime vuosina niitä on alettu hyödyntämään entistä tehokkaammin. Tilastokeskuksen vuonna 2013 tehdyn selvityksen mukaan 77 prosenttia kaikista Suomen yrityksistä, jotka työllistävät vähintään kymmenen henkilöä, on käyttänyt

ainakin jotakin sähköisen laskun muodoista. Selvityksen mukaan 58 prosenttia yrityksistä on lähettänyt verkkolaskuja ja 60 prosenttia kehittyneitä sähköisiä laskuja (verkkolasku tai EDI-lasku). Hyvistä lähtökohdista ja kehityksestä huolimatta suurempi ”elektroninen vallankumous” on vielä toteutumatta. (Tilastokeskus 2013.)

## **2.2.2 Taloushallinnon pilvipalvelut**

Taloushallinnon pilvipalveluissa on yleensä kyse siitä, että erilaiset järjestelmät, ohjelmistot ja laitteistot ovat asiakkaiden käytössä aina ja kaikilla. Pilvipalveluissa siis erityyppisiä palveluita, kuten verkkopalveluita, tallennustilaa ja sovelluksia, tuotetaan internetin välityksellä organisaatioiden työasemille ja laitteille. Tärkeimpinä pilvipalveluiden ominaisuuksina Salo (2012) mainitsee itsepalvelullisuuden, palveluihin pääsyn eri päätelaitteilla, resurssien yhteiskäytön, nopean joustavuuden sekä käytön taloudellisen mittaamisen. (Salo 2012, 15.)

Yritykset voivat hankkia taloushallinnon ohjelmistonsa joko lisenssinä tai palveluna. Jos yritys hankkii ohjelmistonsa lisenssinä, se yleensä joutuu investoimaan myös uusiin palvelimiin ja laitteisiin. Tällöin yrityksellä tulisi useasti olla myös oma IT-osasto. Palveluna hankittu ohjelmisto ei edellytä yritykseltä ylimääräisiä laite- tai palvelininvestointeja. (Salo 2012, 15.)

Pilvipalvelumarkkinan ja pilveen liitettyjen muiden palveluiden myötä mahdollistuu myös taloushallinnon uudenlainen organisointi. Silloin kun talousprosessien ulkoistuspalvelut sisältävät myös pilvipalveluna käytettävät ohjelmistot, jokainen yritys voi säädellä itselleen tarkoituksenmukaisimmalla tavalla taloushallinnon työnjakoa. Mitä tehdään itse ja missä? Mitä teetetään ulkopuolella ja milloin? (Salo 2012, 19.)

Uudenlaisella organisoinnilla on merkittävä vaikutus taloushallinnon rakenteiden johtamiseen. Yritykset voivat päättää, ostetaanko isoja kokonaisuuksia, vai arvostetaanko erikoistumista ja rakennetaan kokonaisuus yhdistelemällä täsmäratkaisuja. Oikein toteutettuna toiminnan kustannustehokkuus ja joustavuus lisääntyvät huomattavasti. Pohjimmiltaan pilvipalveluissa on kyse klassisesta kysymyksestä: miksi tuhlata omia resursseja sellaiseen, jonka joku toinen taho tekee nopeammin, paremmin ja halvemmalla? (Salo 2010, 89 - 94.)



Taloushallintoa, jossa ohjelmistot ja toiminnot toimivat toisiinsa linkitetysti yhdessä, kutsutaan integroiduksi taloushallinnoksi. Se sisältää taloushallinnon kannalta kaikki olennaiset toiminnot eli kirjanpito, reskontrat, pankkiliittymä sekä sähköinen arkistointi ja viranomaisilmoitukset. (Koivumäki & Lindfors 2012, 23–24.) Tulevaisuudessa taloushallinnon ohjelmistoja saatetaan käyttää useammasta eri pilvipalvelusta. Pilvistöä pitää hallita, mikä tarkoittaa puolestaan sitä, että talousjohtajien ja palvelukeskuksien johtajien rooli toiminnan organisoinnissa kehittyvästi sisäisestä organisoinnista kumppanien hallintaan ja yhteistyön johtamiseen. (Koivumäki & Lindfors 2012, 23–24.)

Yksi suurimmista pilvipalveluiden eduista on pääsy palveluihin kaikkialta, mikä tarkoittaa sitä, että asiakas voi käyttää ja hallita ostamaansa pilvipalvelua mistä tahansa ja millä laitteella tahansa (esimerkiksi älypuhelimella tai muulla verkko-yhteydellä varustetulla laitteella). Tiedonsiirtonopeuksien nopea kasvu on osaltaan mahdollistanut tällaisten palvelujen yleistymisen. Myös palveluiden hintataso on voimakkaan kilpailun ja teknisen kehityksen myötä vuosien saatossa huomattavasti laskenut. (Salo 2010, 89 - 94.)

Microsoftin vuonna 2010 teettämän tutkimuksen mukaan vain noin 11 prosenttia yritysten tietotekniikkabudjeteista käytettiin palveluiden kehittämiseen, loput 89 prosenttia budjetista kului raskaiden järjestelmien ylläpitoon (Microsoft 2010). Pilvipalvelun käyttöönotto muuttaa siis yrityksen kustannusrakennetta. Salo (2010) mukaan pilvipalveluita käyttävien yritysten tietotekniikkabudjettien kokonaissäätöt voivat olla jopa 45 prosenttia. Pilvipalvelumallissa asiakas maksaa vain palvelun käytöstä, jolloin niille voidaan tarkasti kohdistaa välilliset ja välittömät kustannukset. Tarkka kustannusseuranta kehittää yrityksen tehokkuuden arviointia ja helpottaa sisäistä ja ulkoista hinnoittelua. (Salo 2010, 90 - 97.)

Pilvipalveluiden käytön on sanottu tekevän taloushallinnosta huomattavasti ketterämpää ja joustavampaa. Myös reagointi nopeisiin talouden muutoksiin helpottuu ja yrityksen kulukontrolli paranee. Edut ovat selvimmin nähtävillä niiden liiketoimintojen kohdalla, jotka pystyvät tehokkaimmin valjastamaan pilvipalvelut käyttöönsä. Pilvipalveluiden on myös sanottu helpottavan uudenlaisten liiketoimintamallien löytämistä. (Microsoft 2011.)

Pilvipalveluista löytyy myös paljon ongelmia. Kaikki pilvipalveluiden data kulkee tietoliikenteen kautta, joten pitää huomioida tietoliikenteen mahdolliset vikatilanteet. Pitkittyessään häiriö voi estää ohjelmistojen käytön ja käsiksi pääsyn tarvittaviin aineistoihin. Turvallisuuteen ja yksityisyyteen tulee kiinnittää paljon huomiota pilvipalveluiden käyttöä suunniteltaessa. Merkittäviä huolenaiheita turvallisuuden kannalta on esimerkiksi ulkopuolisten pääsy tietoihin ja laitteistoihin, sekä näiden laitteistojen fyysisen sijainnin mahdollinen tietämättömyys. (Salo 2010, 90 - 97.)

Pilvipalveluiden tarjoajat jakavat resurssinsa, kustannuksien pienentämiseksi, monen eri yrityksen kesken, joten eräs riskitekijä on vieraan yrityksen pääseminen käsiksi oman yrityksen aineistoihin. Tutkimuslaitos Forrester muistuttaa vielä, että sopimusta laadittaessa kannattaa palveluntarjoajan kanssa nostaa esille kysymys mahdollisista virhetilanteista palvelussa ja sopia käytännöt eri virhetilanteita varten. (Forrester 2011.)

Microsoftin vuonna 2011 pääkaupunkiseudun yrityksille teettämän pilvipalveluiden käyttö-, suosio- ja kasvuodotukset tutkimuksen mukaan pilvipalveluiden vaikutukset erityisesti yritysten talouksiin ovat positiiviset. Kyselyyn vastasi yhteensä 875 yritystä, joissa käytetään pilvipalveluja. Tutkimuksesta selviää, että 49 %:n mielestä yrityksen joustavuus on parantunut ja keskimäärin 45 % vastanneista kertoo yrityksen säästäneen rahaa. Vaikutukset näkyvät siis juuri taloushallinnon tehostamisen keskeisimmillä osa-alueilla. Tutkimuksesta selviää myös, että 39 % vastanneista kertoo tuottavuutensa kasvaneen ja 28 % kertoo reagointinopeuden kasvaneen. Reagoinnin nopeutuminen on yhteydessä tuottavuuden kasvuun ja voi siis jo itsessään parantaa tuottavuutta. 25 % yrityksistä kertoivat myös innovatiivisuutensa kasvaneen. Kokonaisuudessaan Suomen yritysmaailman voidaan siis katsoa suhtautuvan pääosin positiivisesti pilvipalveluihin. (Microsoft 2011.)

Samassa tutkimuksessa Microsoft selvitti myös pilvipalveluiden käytön yleisyyttä Suomessa. Se kysyi 2100:lta Uudenmaan yritykseltä, käyttävätkö he pilvipalveluita ja kuinka paljon. Vastanneista 14 prosenttia kertoi käyttävänsä yrityksille

suunnattuja pilvipalveluja ajoittain, ja vain 14 prosenttia säännöllisesti. Potentiaalia pilvipalveluiden yleistymiselle löytyy Suomesta paljonkin. Tutkimuslaitos Forrester onkin ennustanut pilvipalveluiden voimakasta kasvua tuleville vuosille (Microsoft 2011; Forrester 2011.)

### 2.2.3 Sähköinen laskutus

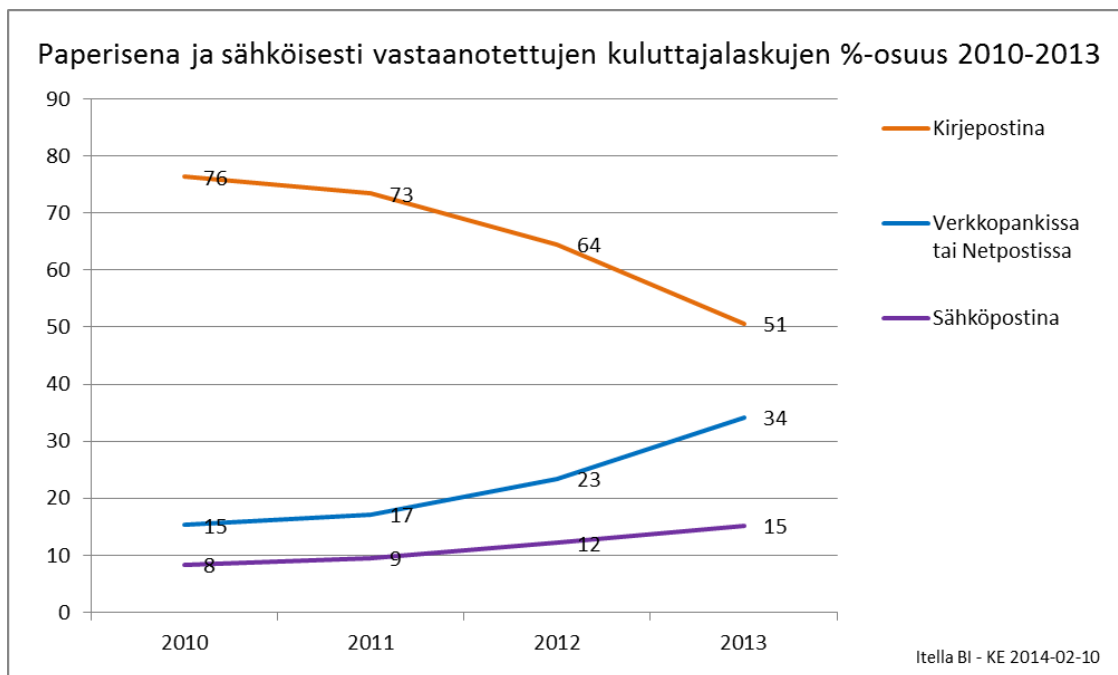
Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus TIEKE ry määrittelee verkkolaskun seuraavasti: *”Verkkolasku on sähköisessä muodossa lähetettävä ja vastaanotettava lasku. Verkkolaskussa on kaikki vastaavat tiedot kuin paperilaskussakin, mutta verkkolaskussa tiedot ovat helposti ja automaattisesti tietojärjestelmien käytettävissä. Verkkolaskun tiedot voidaan esittää verkkolaskussa sekä datatiedostona että sähköisenä kuvana. Verkkolaskun vastaanottajana voi olla joko yritys tai kuluttaja.”* (TIEKE 2003.)

Sähköisen laskutuksen käyttö yleistyy joka vuosi ja yhä useampi yritys käyttää sähköistä laskutusta jossain muodossa. Lahden ja Salmisen (2013) mukaan verkkolasku nopeuttaa ja helpottaa laskujen käsittelyä sekä laskee laskujen käsittelykustannuksia hyvin merkittävästi. Sähköinen laskutus soveltuu niin suurille kuin pienille yrityksille. Se toimii kuitenkin erityisen hyvin silloin, kun laskutettavia asiakkaita on paljon. Näin ollen suuremmat yritykset ovat herkempiä vaihtamaan sähköiseen laskutukseen. (Lahti & Salminen 2008, 25; Tilastokeskus 2013.)

Verkkolasku lähetetään rakenteisena datatiedostona ja kuvana laskusta. Datatiedosto mahdollistaa laskujen automaattisen siirtymisen tietojärjestelmiin. Juuri tämä automaattinen siirto tuo suurimman hyödyn paperiversioihin nähden. Työvaihe, jossa lasku skannataan ja laskun tiedot syötetään manuaalisesti järjestelmään, poistuu kokonaan. Lisäksi kuvan avulla on laskun tiedot helppo tarvittaessa tarkastaa, tulostaa ja arkistoida. (Lahti & Salminen 2008, 20.)

Verkkolaskuja voidaan lähettää ja vastaanottaa verkkolaskupalveluita tarjoavien pankkien tai operaattoreiden välityksellä. Verkkolaskutusta suunnittelevan yrityksen tulee solmia palvelutarjoajan kanssa verkkolaskusopimus. Verkkopalveluita tarjoavia operaattoreita on Suomessa jo kymmeniä. (Finanssialan keskusliitto 2010.)

Yli joka neljäs lasku käsiteltiin sähköisesti jo vuonna 2007, suurin osa näistä käsiteltiin kuitenkin suuryritysten taloushallinnossa. (Lahti & Salminen 2008, 24). Verkkolaskujen käsittely on huomattavasti yleisempää kuin niiden lähettäminen. Vuonna 2008 vain kymmenen prosenttia kaikista laskuista lähetettiin sähköisesti. Kuluttajalaskuista sen sijaan jo noin puolet lähetettiin sähköisesti vuonna 2013. (Tilastokeskus 2013.)



Taulukko 3. Paperisena ja sähköisesti vastaanotettujen kuluttajalaskujen prosenttiosuus vuosina 2010–2013. (Posti 2014.)

Verkkolaskun on ennustettu jatkavan globaalia yleistymistä ja muuttumista asteittain pakolliseksi. Suurimmassa osassa maailman maista, lainsäädäntö ei edellytä verkkolaskun käytön mahdollistamista. Nykyään on myös olemassa vielä useita erilaisia verkkolaskuformaatteja ja niitä koskevia standardeja sekä erilaisia veromääräyksiä, jotka vaikeuttavat yhteneväistä verkkolaskutuksen käyttöä kansainvälisesti. Kansainvälisen kaupan sujuvuuden varmistamiseksi olisi hyvä yhtenäistää järjestelmiä ja löytää yksi yhteinen verkkolaskuformaatti. (Forrester 2011.)

## 2.2.4 Sähköisen taloushallinnon edut

Sähköiset prosessit ja kehittyneet ohjelmistot ovat tehostaneet paitsi työntekoa, myös itse taloushallinnon prosesseja. Sähköisessä taloushallinnossa monet rutiinitoimenpiteet on automatisoitu, jolloin niiden laatu ja tehokkuus paranevat. Nykyään voikin olla vaikea perustella kenellekään sellaista taloushallinnon hoitotapaa, jossa korkeasti koulutetun taloushallinnon ammattilaisen aika kuluu pääosin manuaalisiin rutiinitöihin ja tiedon etsimiseen. (Helanto ym. 2013, 12–13.)

Sähköinen taloushallinto on mahdollistanut sen, ettei esimerkiksi laskutus, laskujen maksu, kirjanpito, palkanlaskenta, työnantajailmoitusten laadinta eivätkä muut näihin liittyvät osa-alueet ole enää sidoksissa aikaan tai paikkaan. ”*Käytännössä sähköinen liiketoiminta on tehostanut eniten taloushallintoa, markkinointia ja ulkoista viestintää*”, näin kertoo pääkaupunkiseudun kauppakamarin asiamies Markku Lahtinen. Sähköisestä taloushallinnosta on kieltämättä paljon etuja vanhaan paperiseen muotoon verrattuna. Näitä ovat esimerkiksi nopeus, rajaton saatavuus ja tavoitettavuus sekä varmuus. (Helanto ym. 2013, 12–13.)

Sähköisen taloushallinnon tärkeimmän hyödyn on sanottu olevan se, että siinä pystytään yhdistämään monta eri kirjanpitoon liittyvää työvaihetta. Tämän avulla tietysti kirjanpidon tekeminen nopeutuu ja työmäärä vähenee (TIEKE 2009). Yksi merkittävimmistä sähköisen taloushallinnon eduista on verkkolasku. Sähköisesti liikkuva lasku saapuu perille huomattavasti paperista versiota nopeammin. Käytännössä verkkolasku on perillä välittömästi sen lähettämisen jälkeen ja mikäli myös ostajalla on käytössään sähköinen taloushallinnon järjestelmä, näkyy se välittömästi myös ostajan ostoreskontrassa. Tehokkaimmillaan verkkolasku kirjataan järjestelmään vain yhden kerran myyjäyrytyksen toimesta. Laskun välittämiseen erikoistuneita operaattoreita on Suomessa jo toistakymmentä. Lasku voidaan myös milloin tahansa tulostaa. (Lahti & Salminen 2008, 27 – 28.)

Verkkolaskun suurena etuna on se, että se voidaan suoraan siirtää kirjanpitoon oikealle tililleen. Tämä lisää tehokkuutta ja vähentää mahdollisten virheiden määrää. Nopeutensa ansiosta sähköinen taloushallinto on helpommin ajan tasalla. Sähköiseen tietoon on myös helppo ja nopea päästä käsiksi. Internetpohjaisten

ohjelmien käyttö on mahdollista kaikkialla, jossa on vain käytössä internet-yhteys.(TIEKE 2009.)

Yksi sähköisen taloushallinnon merkittävä etu perinteiseen verrattuna on sen jatkuva ajantasaisuus. Esimerkiksi automaattinen kirjanpito nopeuttaa kirjanpidon prosesseja. Kirjaukset päivittyvät reaaliajassa ja ovat nähtävissä ajasta ja paikasta riippumatta. Kaikki, joille on annettu oikeudet päästä käsiksi tietoihin voivat tarkastella järjestelmässä olevia tietoja. Sähköinen kirjanpito helpottaa suuresti myös tilinpäätöksen tekoa. Tuloslaskelma ja tase saadaan sähköisen kirjanpidon avulla automaattisena tulosteena. (Yrittäjät 2013.)

Talouden ajantasaista tietoa on siis saatavilla aina ja kaikkialla, jolloin johdon on helppo pysyä joka hetki taloudellisen tilanteen tasalla. Tietoa on myös entistä helpompia ja nopeampia jalostaa omiin ja yrityksen eri sidosryhmien tarpeisiin. Raportteja ei tarvitse enää erikseen tilata ja odotella pitkiä aikoja. Nykyään yrityksen sidosryhmät vaativatkin ajantasaista informaatiota yrityksen tilasta, eivätkä viiveellä saapuvat raportit ainakaan lisää sidosryhmien tyytyväisyyttä. (Yrittäjät 2013.)

Sähköisen taloushallinnon myötä myös reagointi mahdollisiin muutoksiin nopeutuu, mikä helpottaa johtamista. Rutiinitöiden vähentyessä aikaa jää enemmän ydinliiketoimintaan keskittymiseen ja esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. Sähköinen taloushallinto voidaankin nähdä johtamisvälineenä, joka parhaimmillaan tuottaa yritykselle suurta kilpailuetua. (Lahti & Salminen 2008, 27 – 28.)

Sähköisen taloushallinnon järjestelmät ja ohjelmat ovat kehittyneet hyvin monipuolisiksi. Yritykset voivat valita omiin tarpeisiinsa sopivat ohjelmat tai muokata niitä haluamansalaiseksi. Näin taloushallintoa voidaan kehittää yrityksen haluaan suuntaan joustavasti ja vaivattomasti, ilman suuria organisaatio muutoksia. (Granlund & Malmi 2003, 18–21.)

Paperiton taloushallinto säästää suuresti myös ympäristöä. Esimerkiksi hiilidioksidipäästöt pienevät, kun laskut, tositteet ja muut asiakirjat ovat vain sähköisessä muodossa. Vaikutukset näkyvät myös siinä, että arkistointitilaa tarvitaan vähem-

män ja tulostamisesta aiheutuneet päästöt ja kustannukset pienenevät. Sähköinen taloushallinto on yksi helpoimmista keinoista yrityksille olla enemmän ekologisista. (Lahti & Salminen 2008.)

### **2.2.5 Sähköisen taloushallinnon ongelmat**

Sähköinen taloushallinto ja sähköinen kirjanpito tuovat mukanaan myös paljon riskejä ja ongelmia, joita aikaisemmin ei ollut. Erityisesti esiin nousevat tietoturvariskit. Rajaton saatavuus ja tavoitettavuus tuovat mukanaan myös mahdollisuuden väärinkäyttöksiin ja tietojen varastamiseen. (Lahti & Salminen 2008.)

Uuden järjestelmän implementointi on aina vaativa ja riskialtis prosessi, mikä tulee ottaa huomioon laskettaessa sähköisen taloushallinnon hyötyjä ja haittoja. Implementoinnin epäonnistuminen on varsin yleistä ja usein se johtuu teknisen toteutuksen heikosta laadusta tai hallinnollisista tekijöistä. Automaattisesti toimivan taloushallinnon rakentaminen on kallis ja aikaa vievä prosessi, joka sisältää monien eri järjestelmien implementoinnin ja sen toiminnallinen laajuus on vaikutusalue suuri. (Harwood 2003; Lahti & Salminen 2008.)

Sähköisen taloushallintojärjestelmän käyttöönoton investointikustannukset voivat olla erityisesti pienemmille yrityksille kohtuuttoman suuria. Kustannuksia tulee esimerkiksi järjestelmän hankinnasta, laitteistojen hankinnoista, asiakasdatan rakentamisesta, ohjelmien mukauttamisesta omiin tarpeisiin sekä henkilöstön kouluttamisesta. Järjestelmien hankintakustannukset ovat yrityksen koosta riippumatta yleensä suuria ja kauaskantoisia päätöksiä. Myös käyttökustannukset tulee huomioida kustannuksia laskettaessa. Erilaiset lisenssit, ylläpito, kuukausimaksut ja avausmaksut lisäävät kustannuksia. (Harwood 2003.)

Järjestelmän käyttöönotto kuluttaa rahan lisäksi yrityksen muitakin resursseja. Käyttöönotossa täytyy olla mukana tietoteknistä ja taloushallinnon henkilökuntaa. Lisäksi ennen käyttöönottoa järjestelmät tulee testata, mikä sitoo henkilökunnan panoksia. Järjestelmien käyttöönotto saattaa viedä kuukausia tai jopa vuosia, riippuen järjestelmän laajuudesta ja yrityksen koosta. Taloushallinnon järjestelmät ovat saatavilla ja käytössä lähes kellon ympäri, joten ne ovat myös alttiina

hyökkäyksille ja muille uhille ajasta ja paikasta riippumatta. Riskin ja hyödyn laskeeminen korostuu tietoturvakysymysten kohdalla. (Granlund & Malmi 2003, 13–14.)

Suurimmassa osassa yrityksistä esiintyy Bergin 2004 mukaan jonkinasteisia asenteellisia ongelmia muutoksia kohtaan. Muutosvastarintaa on nähtävissä niin johdossa kuin operatiivisen työn tekijöissäkin. Uudet järjestelmät ovat monesti edeltäjiään monimutkaisempia, jolloin niiden käyttö vaatii enemmän työtä ja opettelua. Uusiin järjestelmiin joudutaan myös yleensä kirjaamaan aiempaa enemmän tietoa. Usein nihkeän suhtautumisen syynä uusia ohjelmia kohtaan on yksinkertaisesti laiskuus. Uusien järjestelmien käytön opettelu vaatii aikaa ja keskittymistä. Monille saattaakin olla vaikea nähdä lisätyöstä saatavia hyötyjä yrityksen tasolla, mikä jo itsessään ruokkii halua pysytellä vanhoissa ja tutuissa toimintatavoissa. (Berg 2004, 31-32.)

### **2.3 Taloushallinnon organisointimallit**

Bergenronin (2003, 16) mukaan taloushallinto voidaan yritysten näkökulmasta organisoida neljällä eri tavalla:

1. Keskitetty taloushallintomalli
2. Hajautettu taloushallintomalli
3. Palvelukeskusmalli
4. Taloushallinnon ulkoistaminen

Perinteisiä taloushallinnon organisointivaihtoehtoja ovat hajautettu ja keskitetty taloushallintomalli. Hajautetussa mallissa taloushallintoa hoidetaan itsenäisesti omissa liiketoimintayksiköissään ja keskitetyssä mallissa kaikki taloushallinnon toiminnot sijaitsevat samassa toimipisteessä, yleensä keskusjohdon läheisyydessä. (Bergeron 2003, 17.)

1980-luvulta alkaen alkoi taloushallinnon hajauttamismalli kasvattaa suosiotaan. Yritykset halusivat pienentää taloushallinnon yleiskustannuksia ja parantaa ta-



loushallinnon toimintojen vastaavuutta kunkin liiketoimintayksikön tarpeisiin. Hajautetun mallin etuna oli myös se, että taloushallinnon henkilöstön ymmärrys liiketoiminnasta oli parempaa kuin keskitetyssä mallissa. (Bergeron 2003, 18.)

Hajautetun mallin rinnalle kehittyi Yhdysvalloissa 1990-luvulla taloushallinnon palvelukeskusmalli. Tässä mallissa osa tai jopa kaikki taloushallinnon toiminnot keskitetään samaan toimipisteeseen. Palvelukeskus muodostaa oman itsenäisen yksikkönsä, joka vastaa omasta toiminnastaan ja jonka oletetaan kattavan kustannuksensa sisäisillä veloituksilla. (Bergeron 2003, 20.)

Taloushallinnon ulkoistamisen kehitykselle on vaikea löytää yksiselitteistä syntyhetkeä, sillä ulkoistaminen itsessään on erittäin vanha metodi. Talouden hoitoa on ulkoistettu jo 1700-luvulla, jolloin roomalaiset alkoivat ulkoistaa veronkeruutaan. Modernin taloushallinnon ulkoistamistrendin voidaan katsoa alkaneen Yhdysvalloissa 1980-luvulla, jolloin lama sai aikaan paineen tehostaa toimintoja ja karsia ydinliiketoimintaan kuulumattomia kuluja. (Reddy & Ramachandran 2008, 20-32.)

### **2.3.1 Keskitetty taloushallintomalli**

Keskitetyssä taloushallintomallissa yrityksen kaikki taloushallinnon toiminnot keskitetään maantieteellisesti omaksi yksikökseen, yleensä yrityksen keskusjohdon läheisyyteen. Taloushallintoyksikkö toimii tiiviissä yhteistyössä keskusjohdon kanssa, yhdessä asetetaan esimerkiksi tavoitteet ja luodaan budjetit. Eri liiketoimintayksiköt eivät maksa palveluista sisäisillä veloituksilla, vaan taloushallintoyksikön kustannuksia pidetään konsernin yleiskustannuksina. (Janssen & Joha 2006, 44.)

Keskitetyn taloushallintomallin tavoitteena on aikaansaada mittakaavaetuja, jolloin toimintojen yleiskustannukset laskevat. Kaikki palvelut ja toiminnot on tarkoitus standardisoida ja vähentää niiden variaatiota. Suosionsa huippuvuosinaan, ennen 1980-lukua, keskitetty taloushallinto oli käytössä erityisesti suurissa yrityksissä. Mallin ongelmana kuitenkin on, että henkilöstömäärät kasvavat suuriksi ja toiminta on suhteellisen tehotonta. Keskitetyn taloushallintomallin ei myöskään nähty kykenevän vastaamaan liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin. (Janssen & Joha 2006, 44.)

### 2.3.2 Hajautettu taloushallintomalli

1980-luvulla suosituksi tulleen hajautetun taloushallintomallin idea on, että jokainen liiketoimintayksikkö hallinnoi itsenäisesti taloushallintoaan. Hajautetun mallin tavoitteena on tuottaa laadukkaita taloushallinnon toimintoja ja antaa liiketoimintayksiköille enemmän päätäntävaltaa. Taloushallinnon hajauttamisen toivotaan myös parantavan joustavuutta sekä nopeuttavan reaktiokykyä muuttuviin tarpeisiin. (Krell 2007, 38–40.)

Liiketoimintayksiköiden työntekijöillä usein hyvä näkemys oman yksikkönsä liiketoiminnasta, mikä tehostaa kommunikointia johdon kanssa sekä parantaa taloushallinnon palvelustasoa. Hajautetun mallin ongelmia ovat esimerkiksi tehottomuus ja monimutkaistuva organisaatorakenne, joka vaikeuttaa taloudellisen tiedon yhteen kokoamista. Keskittyminen ydintoimintaan voi myös häiriintyä, kun liiketoimintayksiköt joutuvat yksin huolehtimaan taloushallinnon tukipalveluiden tuotannosta. (Janssen & Joha 2006, 52.)

### 2.3.3 Palvelukeskusmalli

Palvelukeskusmalli syntyi kun huomattiin, että taloushallinnon hajautettu malli eli taloushallinnon hoitaminen useammasta paikasta käsin, sai aikaan päällekkäisiä toimintoja ja loi erilaisia toimintakulttuureja yritysten sisälle. Palvelukeskusmallissa ideana sen sijaan on keskittää ja yhdistää taloushallinnon toiminnot samaan paikkaan, aivan kuten keskitetyssä mallissakin. Palvelukeskuksen päämääränä on yhdistää kaksi tavoitetta, joihin hajautettu- tai keskitetty malli ei kumpikaan yksin pystyneet: Kustannussäästöt ja toimintojen laadun parannus. (Cecil 2000, 32–36.)

Kuten keskitetyssä mallissa, myös palvelukeskusmallin tavoitteena on saavuttaa mittakaavaetujen kautta kustannussäästöjä, mutta myös parantaa taloushallinnon palveluiden laatua. Keskitetystä taloushallinnosta palvelukeskusmalli eroaa kuitenkin juuri siten, että se on usein erillään keskusjohdosta ja sen tavoitteena on olla asiakasorientoitunut yksikkö eli kiinnittää enemmän huomiota palveluiden laatuun. Palvelukeskusmalli on siten ikään kuin päivitetty versio keskitetystä mallista ja se voidaan käsittää myös taloushallinnon sisäisenä ulkoistamisena. (Janssen & Joha 2006.)

Palvelukeskusmallin valintaa perustellaan usein kustannusten alentumisella, tehokkuuden kasvulla ja toimintojen laadun parantumisella. Palvelukeskusmallia pidetään etenkin suurten yritysten taloushallinnon toimintojen organisointitapana ja erään suuntaa antavan ohjeen mukaan henkilöstömäärän tulisi olla yli 100, jotta palvelukeskus olisi kannattava perustaa (Cecil 2000, 38). Tähän vaikuttaa myös se, että palvelukeskus on ns. tuottaja-asiakas -suhteessa sen palvelemiin liiketoimintayksiköihin. Markkinapohjainen suhde tarkoittaa sitä, että palvelukeskus määrittelee itse palveluidensa hinnan ja veloittaa ne sisäisillä veloituksilla ”asiakkailtaan” eli muilta liiketoimintayksiköiltä. Tavoitteena on, että sisäisillä veloituksilla katetaan kaikki toiminnasta syntyvät kustannukset. (Janssen & Joha 2006.)

#### **2.3.4 Taloushallinnon ulkoistaminen**

Taloushallinnon ulkoistaminen ei ole uusi ilmiö Suomessa ja maailmalla, sillä varsinkin pienet yritykset ovat jo vuosikymmeniä ulkoistaneet sähköisen taloushallinnon toimintojaan tilitoimistoille. Uusi ilmiö sen sijaan on se, että myös suuret organisaatiot ulkoistavat vähitellen taloushallintoaan. (Lahti & Salminen 2008.)

Suomen Taloushallintoliitto ry:n vuonna 2015 teettämän tutkimuksen mukaan noin 90 prosenttia kaikista suomen yrityksistä on ulkoistanut taloushallinnon toimintojaan tilitoimistoille. Tilitoimistojen palveluita käytetään nykyisin siis laajasti apuna. Yksittäisten rutiinitoimintojen, kuten kirjanpito, palkka- ja veroilmoitusasioiden lisäksi kiinnostus koko taloushallinnon ulkoistamiseen on lisääntynyt. Varsinkin pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa koko taloushallinnon ulkoistamisen suosio on myös osoittanut kasvamisen merkkejä. (Taloushallintoliitto 2015; Lahti & Salminen 2008.)

Tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä taloushallinnon ulkoistamisen suosion kasvussa voidaan nähdä yritysten lisääntyvä halu keskittyä ydintoimintaansa. Erilaisien tukitoimintojen karsiminen on ollut vallitseva trendi Suomessa ja maailmalla jo pitkään. Kilpailun koventuessa, yritysten täytyy keskittää niukat resurssinsa ydintoimintoihinsa, joissa ne tuottavat parhaiten kilpailuetua. (Krell 2007, 38–40.)

Koko taloushallintoprosessin ulkoistaminen ei kuitenkaan ainakaan vielä ole kovin yleistä. Tutkimusten mukaan taloushallinnon ulkoistaminen on vielä suhteellisen vähäistä, vaikka ulkoistamista pidetään yhtenä nykyajan suurimpana trendinä. Vähäiseen suosioon pidetään syynä esimerkiksi valvonnan vaikeutumista ja sisäisten kontrollien tiukkoja vaatimuksia. Yrityksillä on aina myös luontaista epäluuloa ja varovaisuutta toisia yrityksiä kohtaan. Ulkoistamista suunnittelevan yrityksen ja palveluntarjoajan toimintatavat ja kulttuurit voivat poiketa toisistaan huomattavastikin. (Krell 2007, 41–42.)

Yleisempää on ulkoistaa vain osa taloushallinnon prosesseista. Näin teki esimerkiksi Stora Enso, joka vuonna 2009 ulkoisti osan taloushallinnostaan Puolaan ja Intiaan (Kymen Sanomat 2009). Tyypillisimmät ulkoistettavat toiminnot ovat kirjanpito, palkanlaskenta, perintä ja kassanhallinta. Yhden osa-alueen ulkoistamisen jälkeen yrityksen on helppo ulkoistaa muitakin toimintoja, mikäli ulkoistaminen toimii odotetulla tavalla ja kokemukset ovat positiivisia. Varsinkin pienten ja keskisuurten yritysten voi usein olla kannattavampaa hankkia osa tai kaikki taloushallinnon palveluista tilitoimistolta. Omien järjestelmien hankkiminen voi aiheuttaa liikaa kustannuksia ja sitoa liikaa resursseja suhteessa saatuihin hyötyihin. (Kiiskinen 2002, 7-8.)

Ulkoistamiseen liittyy kuitenkin myös aina riskejä. Kontrolli taloushallinnon prosesseista vähenee, jolloin esimerkiksi tiedonsaanti tapahtuvista muutoksista voi hidastua. Tutkimuksissa on huomattu, että taloushallintoon ulkoistaneissa yrityksissä vallitsee usein suurta tyytymättömyyttä ulkoistamisen tuloksia kohtaan. Usein ulkoistamisella ei saavuteta tavoiteltuja tuloksia, joita palveluntarjoajat lupasivat. Ulkoistamisen jälkeen voi olla myös hyvin vaikeaa palata entiseen malliin, jossa kaikki taloushallinnon osa-alueet hoidetaan itse. Ulkoistaminen koskettaa usein monia yrityksen osastoja ja yksiköitä samanaikaisesti, joten mahdolliset irtisanomiset vaikuttavat monella tavalla yrityksen arkeen. (Kiiskinen 2002, 8–12.)

## 2.4 Etätyö osana sähköistä taloushallintoa

Taloushallinnon muutokset ovat olleet pitkälti tietotekniikan kehityksen ansiota. Kehittyneillä tietoteknisillä sovelluksilla on ollut suoran vaikutuksen lisäksi myös välillinen ja mahdollistava vaikutus taloushallintoon. Tämä on mahdollistanut sen, että sähköinen taloushallinto on yksi niistä monista yrityksen osa-alueista, jotka voidaan helposti suorittaa etänä. Tällä tavoin järjestetyssä taloushallinnossa yhdistyy sähköisen taloushallinnon hyödyt suhteessa perinteiseen paperiseen taloushallintoon, mutta myös etätyön hyödyt suhteessa perinteiseen toimistotyöhön. Toisaalta siinä yhdistyy myös molempien haasteet.

Sähköiseen taloushallintoon siirtymisellä yritys voi säästää jopa 90 prosenttia taloushallinnon kustannuksissaan, perinteiseen paperiprosesseihin verrattuna. (Lahti & Salminen 2008, 30). Automatisoidun taloushallinnon on tutkittu tehostavan organisaatioiden prosesseja noin 30–50 prosenttia (Lahti & Salminen 2008). Taloushallinnon prosessien sähköistämällä voidaan aikaansaada siis huomattavia kustannus- ja ympäristösäästöjä sekä voidaan keskittyä paremmin kokonaisvaltaiseen liiketoiminnan kehittämiseen. (Jaatinen 2009.)

Täysin sähköisestä taloushallinnosta eli digitaalisesta taloushallinnosta siirtyminen etätyöhön on huomattavasti helpompaa kuin järjestelmästä, jossa osa raporteista tai laskuista kulkee paperisina. Jos kaikki taloushallinnon ohjelmat ja data ovat jo valmiiksi sähköisesti saatavilla esimerkiksi pilvipalveluiden kautta, ei työntekopäikällä ole enää juurikaan merkitystä. Siirtymistä etätyömahdollisuuteen voidaan jopa pitää taloushallinnon sähköistymiskehityksen luonnollisena jatkumona. (Lahti & Salminen 2008.)

Taloushallinnon järjestämisellä etänä voidaan saavuttaa samoja hyötyjä kuin ulkoistamisella, mutta ilman irtisanomisia. Fyysistä tilaa vapautuu muuhun käyttöön ja johdon on helpompi keskittyä ydinliiketoimintaansa. Nykyään pilvipalvelut mahdollistavat sen, ettei kalliita ohjelmistoja tarvitse hankkia omakseen vaan tarvittavia ohjelmistoja voi vuokrata ja käyttää pilvipalvelujen kautta silloin, kun niitä tarvitsee. (Krell 2007, 42–40.)

Perinteisellä tavalla toimivan taloushallinnon ajasta kuluu 70 – 90 prosenttia automatoitavissa oleviin rutiinitöihin. Automatisoitavissa olevien rutiinitöiden sijaan taloushallinnon ammattilaisten pitäisi päästä keskittymään olennaiseen eli yrityksestä ja yrittäjistä huolehtimiseen. Tämän pohjalta yrityksen tulisi tarkasti miettiä miten taloushallinnon toimintansa organisoit. Joskus voi olla järkevintä ulkoistaa osa tai koko taloushallinto ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Useimmiten toimivinta on pitää taloushallinnon toiminnot yrityksen sisällä, jolloin tiedonsiirto ja reagointi talouden muutoksiin pysyvät ketterinä. (Vahtera 2002, 19 – 20.)

Kun sähköisen taloushallinnon yleistyminen on alkanut suuresti vasta tällä vuosikymmenellä, etätyötä sen sijaan on tehty jo vuosikymmeniä. Tietotekninen kehitys on ollut varsin nopeaa viimeisten vuosikymmenien aikana, mikä on vaikuttanut paljon sekä etätyön, että sähköisen taloushallinnon kehittymiseen. Suurissa yrityksissä sähköisen taloushallinnon kokonaiskustannuksista yli 20 prosenttia kuluu tietotekniikkaan ja ohjelmistoihin.

Tekniikka ei enää aseta rajoitteita työntekopaikalle. Tämä mahdollistaa monenlaisten vaihtoehtojen puntaroinnin. Ns. kiinailmiön leviäminen taloushallintoon aiheuttaa Jaatisen (2009) mukaan isoja paineita taloushallinnon kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Etätyön tuominen osaksi toimivaa taloushallintoa voi osaltaan olla tehokas keino vastata näihin paineisiin.

Työnantajan ja työntekijän välinen luottamus on keskeisessä roolissa järjestettävässä toimivassa etätyösuhteessa. Etätyö jää todennäköisesti epäonnistuneeksi kokeiluksi, jos etätyösuhteen ainoa motiivi on kustannussäästöt tai jos yhteisistä pelisäännöistä ei sovita tarkasti. Etätyön ei tarvitse, eikä pidä tarkoittaa töiden tekemistä vain kotona eristyksissä neljän seinän sisällä, vaan parhaimmillaan se tukee ja parantaa yksilön sosiaalista elämää sekä parantaa kokonaisvaltaisesti työntekijän ja työnantajan työkokemusta. (Pyöriä 2009.)

## **2.5 Yhteenveto teoriaosuudesta**

Nykyään etätyön mahdollistava teknologia, kuten etäläsnäolonteknologia ja uudet työn johtamismallit, kuten puhtaasti työn tuloksiin perustuva ROWE-malli,

muuttavat työelämän pelisääntöjä pysyvästi. Muutos on erityisen suurta työtehtävissä, jotka tehdään jo nykyään pääosin sähköisesti, kuten taloushallinnossa. Verkkolaskutus ja muut sähköisen taloushallinnon sovellukset ovat yleistyneet viime vuosien aikana huomattavasti, mikä on osaltaan lisännyt taloushallinnon tehokkuutta ja parantanut sen laatua. (Helanto ym. 2013, 13.)

Edellä tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin etätyötä, sähköistä taloushallintoa ja taloushallinnon eri organisointimalleja. Taulukossa 1 tuodaan yhteen etätyön ja sähköisen taloushallinnon hyödyt ja haitat. Etätyön tärkeimpinä hyötyinä työntekijälle esiin tulivat työmatka-ajan ja -kustannusten pieneneminen sekä mahdollisuus mukauttaa työaika henkilökohtaisiin tarpeisiin. Yhtenä merkittävänä etuna esiin nousi se, että etätyö mahdollistaa myös syvemmän keskittymisen työhön.

Etätyön suurimpia ongelmia yksilölle ovat sosiaalinen eristäytyminen sekä vapaa- ja työajan erillään pitämisen vaikeus. Työnantajan näkökulmasta etätyön etuina ovat työntekijöiden suurempi tuottavuus ja sitoutuneisuus. Tutkimusten mukaan työntekijöiden vaihtuvuus on myös pienempi ja sairauspoissaolot vähenyvät. Haittapuolia työnantajan näkökulmasta ovat esimerkiksi etätyöjohtamiseen liittyvät haasteet, kuten ”hiljaisen tiedon” välittymisen vaikeus.

Sähköisen taloushallinnon yhteisiä etuja työntekijälle ja työnantajalle ovat työn laadun ja tehokkuuden parantuminen. Inhimillisten virheiden määrä vähenee tekniikan hoitaessa yhä suuremman osan työstä. Ohjelmien ja aineistojen ollessa pilvessä palveluiden käytettävyys paranee ja järjestelmien jäykkyys pienenee. Suurena uhkana varsinkin alemman tason taloushallinnon työntekijöille ovat tehostumisen aiheuttamat mahdolliset irtisanomiset työntekijätarpeen vähentyessä. Työnantajan näkökulmasta suurimmat haitat ovat tietoturvaan liittyvät ongelmat sekä usein hyvin suuret järjestelmien investointi- ja implementointikustannukset sekä riskit niiden toimimattomuudesta halutulla tavalla.

Taulukko 1		Etätö	Sähköinen taloushallinto
Edut	Työntekijä	Työmatka-ajan ja kustannusten pieneneminen Työajan ja -paikan mukautus omiin tarpeisiin Ei turhia keskeytyksiä	Laatu ja tehokkuus paranevat. Työnteko helpottuu
	Työnantaja	Työntekijät sitoutuneempia ja tuottavampia Työntekijöiden vaihtuvuus pienempi Fyysisen tilan vapautuminen	Laatu ja tehokkuus paranevat. Jatkuva ajantasaisuus Työmäärä vähenee
Haitat	Työntekijä	Sosiaalinen eristäytyminen työyhteisöstä Vapaa- ja työajan erillään pitäminen Toisilla itsenäinen työ koettelee itsekuria	Mahdolliset irtisanomiset Uusien järjestelmien opettelu Tehokkuuden vaatimus
	Työnantaja	"hiljaisen tiedon" välittyminen Etätyöjohtamisen ongelmat	Tietoturvariskit Investointikustannukset Implementointi riskialtisprosessi

Taulukko 4: Etätöön ja sähköisen taloushallinnon edut ja haitat työntekijöille ja työnantajalle kirjallisuuden perusteella.

Edellä työssä esiteltiin myös keskeisimpiä taloushallinnon organisointimalleja, joita Bergenronin (2003) mukaan voidaan nähdä neljä erilaista: Keskitetty taloushallintomalli, hajautettu taloushallintomalli, palvelukeskusmalli ja taloushallinnon ulkoistaminen. Hajautettu ja keskitetty taloushallintomalli ovat perinteisiä taloushallinnon organisointivaihtoehtoja. Hajautetussa mallissa taloushallintoa hoideetaan itsenäisesti omissa liiketoimintayksiköissään ja keskitetyssä mallissa kaikki taloushallinnon toiminnot sijaitsevat samassa toimipisteessä.

Palvelukeskusmallia taas voidaan pitää keskitetyn mallin kehittyneempänä versiona. Suurimpana erona keskitettyyn malliin on se, että se on usein erillään keskusjohdosta ja sen tavoitteena on olla asiakasorientoitunut yksikkö. Monessa lähteessä palvelukeskusmallia verrattiin myös taloushallinnon sisäiseen ulkoistamiseen. Taloushallinnon ulkoistamisessa organisaatio siirtää osan tai koko taloushallinnon toimintonsa ulkopuolisen palveluntarjoajan tehtäväksi, jolloin vapautuvat resurssit on mahdollista kohdistaa lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. Ulkoistamisen tavoitteena on, muiden mallien tavoin, löytää mahdollisimman kustannus- ja tehokas keino organisoida taloushallinnon toiminnot.

Nykyiset tietojärjestelmä ratkaisut mahdollistavat myös näiden eri mallien uudelleen yhdistelemisen. Puhutaan niin kutsutuista hybridimalleista, joissa omalle yritykselle etsitään parhaiten sopivaa yhdistelmämallia. Yrityksellä voi esimerkiksi



olla keskitetty ulkoinen laskenta ja maksuliikenne, mutta samaan aikaan hajautettu sisäinen laskenta.

## 3 ETÄTYÖ KOHDEYRITYKSISSÄ

### 3.1 Tutkimuksen kohde

Tutkin haastattelemalla ja osin havainnoimalla suomalaisten työntekijöiden ja työnantajien kokemuksia sähköisestä taloushallinnosta ja sen tekemisestä etänä. Etätyöntekijöitä haastattelemalla pyrin selvittämään, mitä etuja ja haittoja yksilöt kokevat sähköisen taloushallinnon toimintojen tekemisestä etänä. Esimiehiä haastattelemalla pyrin tutkimaan mitä vaikutuksia sähköisen taloushallinnon tekemisestä etänä on yritykselle.

Haastattelen myös henkilöitä yrityksestä, jossa taloushallinto järjestetään sähköisesti, mutta työntekijöillä ei ole mahdollisuutta tehdä edes osaa töistään etänä. Tarkoitukseni on vertailla kolmen erilailla etätyöhön suhtautuvan yrityksen taloushallinnon työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia etätyöstä.

### 3.2 Haastateltavat

Tutkimuksen haastateltaviksi valikoitui seitsemän sähköisen taloushallinnon parissa työskentelevää henkilöä kolmesta eri yrityksestä. Haastateltavista neljä työskentelee etätöiden parissa ja loput kolme työskentelee sähköisen taloushallinnon parissa, mutta ei tee edes osaa töistään etänä. Neljä haastateltavista toimii esimiestehtävissä (kolme etätyöjohtajaa ja yksi sähköisen taloushallinnon esimies) ja kolme ovat työntekijätasoa. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat ovat naisia, jotka ovat toimineet koko työuransa taloushallinnon parissa. Seuraavaksi esittelen yritykset ja haastateltavat tarkemmin. Esittelyiden jälkeen kaikki haastateltavat on vielä koottu taulukkoon.

#### Yritys A

Yritys A on suomalainen pörssiyhtiö. Liikevaihto vuonna 2014 oli n 3 miljardia. Yrityksen taloushallinto on pääosin keskitetty pääkonttorin yhteyteen pääkaupunkiseudulle. Taloushallinnon työntekijöillä on laajat mahdollisuudet tehdä osan

työstään etänä ja etätöihin on yrityksessä kiinnitetty laajaa huomiota.

### **Yritys B**

Yritys B on myöskin suuri suomalainen pörssiyritys. Yritys hoitaa taloushallintonsa täysin keskitetysti palvelukeskuksella yhdestä yksiköstä käsin. Yrityksen taloushallinnon työntekijöillä on mahdollisuus tehdä osa työstään etänä, mutta ei niin suurta osaa kuin yrityksen A työntekijöillä.

### **Yritys C**

Kahden edellisen tapaan yritys C on suuri suomalainen pörssiyritys. Sen liikevaihto on noin yhdeksän miljardia. Yritys tuottaa taloushallinnon palvelunsa palvelukeskuksella, jonka se perusti vuonna 2010. Palvelukeskuksessa työskentelevät taloushallinnon työntekijät eivät voi tehdä edes osaa töistään etänä, eikä etätöistä ole edes juurikaan keskusteltu johdon ja työntekijöiden välillä.

### **Ostoreskontranhoitaja A**

Ensimmäinen haastateltava on 26-vuotias ostoreskontranhoitaja. Haastateltava tekee etänä monipuolisia taloushallinnon työtehtäviä yrityksessä A. Hän työskentelee opiskelujen ohessa, noin 15–20 tuntia viikossa, riippuen omista tuntemuksistaan. Hän tekee kaiken työnsä pääsääntöisesti etänä. Työt hän tekee pääsääntöisesti kotona, mutta työ ei ole millään tavalla paikkaan sidottua. Hänellä on noin viiden vuoden kokemus taloushallinnon työtehtävistä.

### **Ostoreskontravastaava A**

Toinen haastateltavista on 43-vuotias ostoreskontravastaava yrityksessä A. Hän johtaa noin 10 hengen ostoreskontratiimiä, joista osa tekee töitään paljon myös etänä. Hän itsekin tekee viikoittain osan töistään etänä kotoaan käsin. Hänellä on noin kuuden vuoden kokemus etätöiden tekemisestä ja sähköisestä taloushallinnosta.

### **Työpäällikkö A**

Kolmas haastateltava on 59-vuotias työpäällikkö yrityksessä A. Hän vastaa useiden rakennustyömaiden kokonaisvaltaisesta johtamisesta. Useat hänen alaisistaan tekevät töitään etänä. Hänellä on monen vuoden kokemus etätöihin liittyvien järjestelyiden tekemisestä ja etätöiden johtamisesta. Hän on myös seurannut läheltä yrityksen siirtymistä paperisesta taloushallinnosta lähes täysin sähköiseen taloushallintoon.

### **Director B**

Kuudes haastateltava on ulkoisen raportointi osaston johtaja yrityksessä B, ammattinimikkeeltään director. Hänellä on osastollaan 30 suoraa alaista, joista kaikki tekevät osan työstään etänä. Hänellä on noin kuuden vuoden kokemus etätöiden tekemisestä taloushallinnossa ja lähes yhtä pitkä kokemus etätöiden johtamisesta.

### **Palveluesimies B**

Seitsemäs haastateltava on taloushallinnon palveluesimies yrityksessä B. Hänellä on johdettavanaan kymmenen alaista, joista kahdeksan tekee etätöitä vähintään kahtena päivänä viikossa. Itse hän tekee etätöitä noin kaksi päivää kuukaudessa. Häneltä löytyy noin kymmenen vuoden kokemus sähköisen taloushallinnon parista.

### **Reskontratiimiläinen C**

Neljäs haastateltava on 27-vuotias taloushallinnon työntekijä yrityksessä C. Hän työskentelee osana reskontratiimiä ja tekee kaiken työnsä sähköisillä taloushallinnon ohjelmilla. Hänellä on kolmen vuoden kokemus taloushallinnon parista, muttei yhtään kokemusta etätöistä.

### **Reskontratiimin esimies C**

Viides haastateltava on reskontratiimin esimies, jolla on 13 vuoden kokemus sähköisestä taloushallinnosta. Yrityksessä C hän työskennellyt reilun vuoden ja sinä

aikana hän on saanut tehdä erikoisluvalla vain muutaman etätyöpäivän. Koke-  
musta etätöistä hänelle on kertynyt edellisestä työpaikastaan, jossa hän teki  
säännöllisesti etätöitä.

Taulukko 5	Tehtävä	Yritys	Tekeekö etätöitä
Haastateltava 1	Ostoreskontrahoitaja	A	Kyllä
Haastateltava 2	Ostoreskontravastaava	A	Kyllä
Haastateltava 3	Työpäällikkö	A	Ei
Haastateltava 4	Director	B	Kyllä
Haastateltava 5	Palveluesimies	B	Kyllä
Haastateltava 6	Reskontratiimiläinen	C	Ei
Haastateltava 7	Reskontratiimin esimies	C	Ei

Taulukko 5: Haastateltavat henkilöt

### 3.3 Aineiston keruu

Työn empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla ja osin havainnoimalla koh-  
deyritysten työntekijöitä. Haastattelukysymykset laadittiin pitkälti kirjallisuudesta  
syntyneen esiymmärryksen pohjalta. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisina  
yksilöhaastatteluina. Alustava haastattelurunko lähetettiin kaikille haastateltaville  
noin viikkoa ennen haastatteluja. Haastattelut olivat vapaamuotoisia ja haastat-  
telurunko toimi vain pohjana keskustelulle eli haastattelut etenivät pitkälti haasta-  
teltavien ehdoilla. Haastattelut olivat puolistrukturoituja ja haasteltaviksi valikoitui  
kaikkiaan seitsemän sähköisen taloushallinnon ammattilaista. Uskon, että ai-  
neisto on tutkimuksen laajuuteen ja tutkimusongelman ratkaisemiseen mitoitet-  
tuna riittävä.

Haastattelut kestivät puolesta tunnista reiluun tuntiin ja yhtä lukuun ottamatta  
kaikki haastattelut nauhoitettiin alusta loppuun. Työpäällikön toiveesta hänen  
haastattelua ei nauhoitettu vaan vastaukset tallensin perinteisesti kynällä ja pa-  
perilla. Sen lisäksi, että keskustelu tallentui pääosin nauhalle, tein kaikkien haas-  
tattelujen aikana muistiinpanoja myös kynällä ja paperilla. Anttilan (2006) mukaan  
haastattelutilanteessa voi olla useita seikkoja, jotka eivät käy ilmi tai näy nauhalta.

Useiden kokoneiden haastattelijoiden mukaan omien muistiinpanojen lukemisesta ja vertaamisesta muuhun aineistoon on suurta hyötyä. (Anttila 2006, 25-30.)

### **3.4 Aineiston analyysi**

Ennen analyysiä aineistoa tulee aina käsitellä. Aineistosta esimerkiksi poistetaan epäolennaiset yksityiskohdat sekä tiivistetään kohtia, jotka ovat ilmaistu liian la-veasti. Tarkoitus on saattaa aineisto valmiiksi analyysiä varten. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 145–150.) Oma aineistoani työstin siten, että litteroinnin jälkeen tiivistin tutkimuksen kannalta olennaiset kohdat omaan tiedostoonsa. Tämä helpotti tutkimustulosten esiin tuomista, kun olennaisia kohtia ei tarvinnut etsiä suuresta haastatteluaineistosta.

Laadullisissa tutkimuksissa empiiristä aineistoa on tarkoitus tarkastella usein mahdollisimman avoimesti. Avoimuus tulee esiin esimerkiksi siitä, kun aineistosta etsitään piirteitä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analyysin yhtenä tavoitteena on aineiston tiivistäminen ja nostaminen abstraktiotasolle. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 145 – 150)

Sisällönanalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetyistä menetelmistä. Se kuuluu perusanalyysimenetelmiin, joita voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Tuomi & Sarajärvi (2002) kuvaavat sitä melko työlääksi menetelmäksi, jota kuitenkin voidaan käyttää apuna hyvin monenlaisten tutkimusten teossa. Usean laadullisen tutkimuksen haaran voidaankin katsoa perustuvan sisällönanalyysiin. Lyhyesti ilmaistuna sisällönanalyysin tavoitteena on esittää tutkimusmateriaali pelkistetyssä, yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Mitään tarkkaa tai yleisessä käytössä olevaa ohjetta sisällönanalyysin käyttämiseen ei kuitenkaan ole. (Tuomi – Sarajärvi 2002, 93.)

Aineiston analysointitapaa tulisi miettiä jo ennen aineiston keräämistä. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 135) mukaan aineiston analyysin apuna voidaan käyttää kuvailua, luokittelua ja yhdistämistä. Pohjana analyysille toimii aineiston kuvailu, joka alkaa usein kokemusten ja ilmiöiden kuvailusta. Kuvailun jälkeen aineistoa tulisi vielä luokitella, jotta sen osia voitaisiin tulkita, vertailla ja yksinkertaistaa.

Kuvailussa luodaan siis pohja aineiston tulkinnalle. Luokittelun avulla voidaan jäsentää tulkittavaa ilmiötä ja yhdistelyn tavoitteena on löytää eri luokista samankaltaisuutta ja säännönmukaisuutta. (Hirsjärvi – Hurme 2000: 145–150.)

Vaikka naissukupuoli edustaa suurinta osaa haastateltavista niin oletan, ettei sukupuolella ole vaikutusta haastatteluista saatavaan aineistoon. Sukupuolta suuremman merkityksen oletan olevan haastateltavien iällä, sillä haastateltavan ikä voi osaltaan vaikuttaa hänen mielikuvaansa etätyöstä. Kuten aiemmin tässä työssä totesin, nuoremmat työntekijät voivat omaksua etätyön aiheuttamat muutokset työelämään helpommin ja nopeammin, kuin hieman iäkkäämmät työntekijät.

### 3.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista on olemassa erilaisia käsitteitä. Perinteinen lähestymistapa käyttää kvantitatiivisesta tutkimuksesta lähtöisin olevia validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Validiteetti määritellään tässä tapauksessa siten, missä määrin tehdyt päätelmät antavat tietoa siitä, mitä on oikeasti tapahtunut. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 292) mukaan validiteetin tavoitteena on yksinkertaisesti varmistus siitä, että tutkimuksen tulokset ja päätelmät ovat totta. Tutkimustulosten tulisi olla myös mahdollisimman tarkkoja kuvauksia ilmiöstä johon viitataan. (Ihantola & Kihn 2015, 234; Eriksson & Kovalainen 2008, 292.)

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetille löytyy myös useita toisistaan hieman poikkeavia määritelmiä. Anttilan (2006) mukaan laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan: *“aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reliabiliteetin kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto muokataan sellaiseen muotoon, että se on tutkimuksen kommentoijien saatavilla ja tarkastettavissa.”* Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineisto ovat selitettynä ja vapaasti saatavilla, mikä parantaa tutkimuksen reliabiliteettia. Reliabiliteettia parantaa myös se, että haastattelut nauhoitetaan, mikäli se haastateltavalle sopii, ja litteroidaan, jotta virheiden ja väärin muistamisen riski pienenee. (Anttila 2006, 35 – 40.)

Haastatteluissa myös esitestaus ja harjoittelu lisäävät yleensä luotettavuutta. Haastattelu sujuu luontevammin ja varmemmin silloin, kun haastattelija on testannut kysymysten toimivuutta etukäteen. Myös harjoittelu auttaa parantamaan haastattelutilanteen jouhevuutta. Hyvin valmistautunut haastattelija antaa haastateltavalle osaavan ja aiheeseen perehtyneen kuvan, mikä voi auttaa myös haastateltavaa tuomaan näkemyksensä paremmin esille. Oman työni haastattelukysymysten esitestaus ja harjoittelu tapahtui lähipiirin kuuluvien, etätöitä tekevien henkilöiden avulla. (Anttila 2006, 35 – 40.)

Laadullisen tutkimuksen validiteetin on sanottu olevan hyvä silloin, kun tutkimuksen haastateltavat ja haastattelukysymykset ovat tutkimukseen sopivia. (Anttila 2006, 35 – 40). Kaikki haastateltavani ovat sähköisen taloushallinnon ammattilaisia, jotka toimivat taloushallinnon eri tasoilla. Haastateltavat eroavat toisistaan myös iän, kokemuksen ja koulutuksen osalta. Haastattelukysymyksiä myös testattiin etukäteen.

Ennen haastatteluja haastateltavien kanssa sovittiin, että haastattelut tehdään nimettöminä ja myös siten, ettei yrityksen nimi tai paikkakunta selviä aineistosta. Tämän avulla uskoisin, että haastateltavat uskaltavat helpommin ja vapaammin kertoa omista kokemuksistaan ja mielipiteistään yrityksen etätö käytäntöjä kohtaan. Pelko kritisoida yrityksen käytäntöjä voisi aiheuttaa sen, että haastateltavat eivät välttämättä kerro heidän todellisia mielipiteitään, vaan pyrkivät vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Anonymiteetin pitäisi siis osaltaan parantaa tutkimuksen validiteettia. (Anttila 2006, 35 – 40.)



## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Aineiston kuvaus

#### 4.1.1 Mielikuvat etätyöstä

Haastattelujen alussa tiedustelin haastateltavien yleisiä mielikuvia etätyöstä. Haastatteluista selvisi, että taloushallinnon työntekijöiden mielikuvat ja kokemukset etätyöstä ovat pääosin hyvin positiivisia. Haastattelujen perusteella kaikki sähköisen taloushallinnon parissa työskentelevät henkilöt kokevat etätyön pääosin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi osaksi omaa työnkuvaansa ja kaikkien haastateltavien mukaan etätyön hyödyt ylittävät siitä aiheutuvat haitat.

”Kokemukset ja mielikuvat etätyöstä ovat todella positiivisia. Se on tärkeä osa työtäni” (Ostoreskontravastaava, Yritys A.)

”Pelkkää hyvää sanottavaa. Vaikea kuvitella, ettei enää voisi tehdä osaa töistään etänä.”(Ostoreskontranhoitaja, yritys A.)

”Kyllä lähtökohtaisesti suhtaudun siihen hyvin positiivisesti.” (Director, Yritys B.)

”Suhtaudun etätyöhön positiivisesti ja se on minusta nykyaikainen tapa tehdä töitä.” (Palveluesimies, Yritys B.)

”Etätyö vaikuttaa varsin mukavalta tavalta tehdä töitä.”(Reskontratiimiläinen, yritys C.)

”Mielikuvat etätyöstä ovat kyllä varsin positiivisia.” (Reskontratiimin esimies, yritys C.)

Myös siis yrityksessä C, jossa ei taloushallinnossa tehdä etätöitä, siihen suhtauduttiin positiivisesti ja se mielellään otettaisiin osaksi omaa työtä. Tässä yrityksessä ylemmän johdon negatiiviset kokemukset ja yleinen etätyö vastaisuus estävät taloushallinnon työntekijöiden etätöiden tekemisen. Neutraaleimmin etätyöhön suhtautui 59-vuotias työpäällikkö yrityksessä A, jonka mukaan:

”Onhan se ihan hyvä asia ja helpottaa varmasti monen työntekoa. Itse en kuitenkaan enää näin eläkkeen kynnyksellä viitsi siihen lähteä. Minun on kuitenkin yksinkertaisempi tulla aina toimistolle varsinkin, kun työhöni kuuluu myös työmailla käyntejä.”(Työpäällikkö, Yritys A.)

#### 4.1.2 Arvoidut hyödyt

Tärkeimpänä etätyön etuna haastatellut etätyöntekijät mainitsivat teoriaosuutta mukailien vapauden päättää itse omista aikatauluistaan ja työntekopaikoistaan. Erityisen tärkeää se oli ostoreskontravastaavalle, joka yksinhuoltajana huolehtii alaikäisestä lapsesta. Etätyömahdollisuus on hänen omin sanoin: ”*kullanarvoinen apu arjen aikatauluttamisessa*”. Ostoreskontrahoitaja, joka tekee töitä opiskelujen ohella, kertoi työntöön olevan ilman etätyömahdollisuutta lähes mahdotonta tai ainakin hyvin hankalaa. Opiskelujen ja säännöllisen työajan sovittaminen tuottaisi hänen omin sanoin: ”*liian suuria ongelmia ja vaatisi niin isoja uhrauksia puolin tai toisin, että tuskin tekisin ainakaan näitä töitä opiskelujen ohessa*”.

Toisena suurena etuna kaikki haastateltavat etätyöntekijät mainitsivat työmatkojen poistumisen. Säästöt työmatkoihin kuluva ajassa ja rahassa olivat kaikille haastateltaville tärkeitä. Kaikki haastateltavat etätyöntekijät asuvat yli viiden kilometrin päässä työpaikastaan. Ostoreskontrahoitaja kertoi, että:

”Ilman autoa kuuden kilometrin matka työpaikalle tuntuu hyvin pitkälle matkalle varsinkin, kun millään bussilla ei pääse sinne suoraan. Ja talvella tai huonolla säällä varsinkin, on todella mukava, ettei tarvitse lähteä kotoaan mihinkään”. (Ostoreskontrahoitaja, yritys A.)

Tiiminvetäjä kertoi myös etätyön olevan huomattava etu varsinkin pitkän työmatkan omaaville työntekijöille. Hänen edellisessä työpaikassaan kauempaa töihin tuleville oli järjestetty mahdollisuus tehdä suurin osa työstään etänä. Tämä järjestely toimi hänen mukaansa oikein hyvin ja molemmat osapuolet olivat tyytyväisiä.

Yhtenä etätyön etuna esiin nousi myös fyysisen tilan vapautuminen. Työntekijöiden tehdessä töitä fyysisen työpaikan ulkopuolella voidaan vapautuneet tilat ottaa uusiokäyttöön. Yrityksen kasvaessa vapautuneisiin tiloihin voitaisiin sijoittaa

esimerkiksi uusia työntekijöitä, jotka eivät voi tehdä töitään etänä tai etätyöntekijöiden huoneita voidaan yhdistää ja vapautuneet tilat vuokrata ulkopuolisille.

”Koska lähes joka päivä joku viettää etätyöpäivää, niin paljon on huoneita osan aikaa tyhjillään ja paljon on myös hälinä toimistolla vähentynyt. Tyhjien tilojen hyötykäyttöä on mietitty, mutta koska tilasta ei varsinaisesti ollut puutetta ennen tätä etätyön aloittamistakaan, niin täytyy miettiä vaikkapa joidenkin tilojen vuokraamista ulkopuolisille. Toisissa osastoissa näin on jo tehty.” (Ostoreskontravastaava, Yritys A.)

#### 4.1.3 Työn tuottavuuden arviointi

Suurimmat erot teoreettisen osuuden ja empiirisen osuuden välillä olivat työn tuottavuuden arvioinnissa. Suurin osa haastateltavista ei arvioinut tuottavuutensa paremmaksi etätöitä tehdessä. Ostoreskontranhoidaja arvioi, jopa työtehonsa laskevan kotona työskennellessä. Tärkeimpänä syynä hän mainitsi valvonnan puutteen. Myös virikkeiden läsnäolo ja heikohko itsekuri vaikeuttivat kuummilla hänen keskittymistään työntekoon kotona. Hänen mukaansa kotona on myös helppo siirtää töitä lähelle ”deadlinea”. Tarkkojen työaikojen puute ja suuret vapaudet työajan suunnittelussa, aiheuttavat hänen mukaansa työn teon aloittamisen jatkuvaa siirtämistä myöhemmäksi:

”Olen huomannut, että olen alkanut välttelemään töiden tekemistä samalla tavalla kuin välttelen kotitöitä. Usein töiden aloittamisessa kestää kauan, mikä aiheuttaa sen, että teen työt kiireellä ja juuri ennen deadlinea, mikä ei tietenkään ole hyvä asia” (Ostoreskontranhoidaja, yritys A.)

Työn tuottavuuden arvioinnissa löytyi haastateltavien väliltä siis eroja. Ostoreskontravastaava arvioi ettei työtehossa ja tuottavuudessa ollut eroja kodin ja työpaikan välillä. Hän kuitenkin arvioi, että työmäärä on ja hänen työhön käyttämänsä aika on hieman suurempi etätyöpäivinä: *”kotona käy usein niin, että tauot pääsevät unohtumaan ja työtä jatkaa pidemmän aikaa kuin toimistolla.”* Haastatellut yleisesti arvelivat tekevänsä etätyöpäivänä enemmän töitä joko määrällisesti tai ajallisesti.

Yrityksen B director kertoi myös huomanneensa omalla ja alaistensa kohdalla sen, että etänä työskennellessä työpäivät helposti venyvät ja työt voi olla normaalia vaikeampi lopettaa.

”Minun alaiseni, jotka ovat etänä töissä, niin olen huomannut että he ovat itseasiassa pidempään töissä verrattuna toimistoon. He aloittavat aikaisemmin ja lopettavat myöhemmin. Onko se sitten haitta vai hyöty, niin se riippuu katsojasta ” (Director, yritys B.)

Etätösuhteessa etätöytäjohtavan tulisikin kuulostella normaalia ”herkemmällä korvalla”, ettei kenenkään työtaakka käy liian raskaaksi. Herkästi käy niin, että työpäivät pitenevät ja taukojen pitäminen vähenee tai unohtuu etätöitä tehdessä. (Heinonen & Saarimaa 2009,18)

Tiiminvetäjä sen sijaan mainitsi tehokkuuden parantumisen yhdeksi tärkeimmäksi etätöön hyödyksi. Hän kertoi huomanneensa työtehon parantuvan niin itsellään kuin alaisillaan etätöitä tehdessä:

”Edellisessä työpaikassa pystyimme, jopa selkeästi osoittamaan, että tehokkuus paranee etätöitä tehdessä. Alaiset ovat kokeneet, että kotona työskennellessä keskittyminen helpottuu ja työt tulee tehdyksi nopeammin”. (Tiiminvetäjä, yritys C.)

Keskittymisen helpottuminen nousi esiin myös Directorin haastattelussa. Hänen mukaansa iso osa keskittymistä vaativasta työstä tehdään nykyään etänä kotoa käsin, koska toimistolla koko talousosasto on yhdessä suuressa avokonttoriympäristössä. Directorin mukaan avokonttorissa jatkuva hälinä ja keskeytykset vaikeuttavat suuresti tarkkaa keskittymistä vaativaa työtä ja näin ollen myös työn tuottavuus heikkenee.

Reskontratiimiläinen yrityksessä C arvioi, että tekee työpaikallaan tehokkaammin töitä, kuin mahdollisissa etätöissä:

”Uskon, että kotona töiden aloittaminen olisi hankalaa ja aloittaminen aina vain venyisi. Mutta toisaalta varmasti myös töiden lopettaminen venyisi ja uhkana voisi olla, että ei osaa lopettaa, kun pääsee kunnolla vauhtiin. Hait-

tana olisi myös se, että tykkään ja minun pitää kysyä paljon apua työtovereilta ja työpaikalla se on helppoa, kun he istuvat vieressä. Etätöissä tuntuisi hankalammalta, kun pitää aina soittaa tai muulla keinolla kysyä apua.” (Reskontratiimiläinen, Yritys C.)

#### 4.1.4 Etätöiden taloudellisen hyödyn arviointi

Suorat taloudelliset hyödyt etätöistä yritykselle arvoitiin pieniksi. Taloudellisen hyödyn yritykselle arvioitiin tulevan ennemminkin työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden paranemisen myötä. Director kuvaili yrityksen B tilannetta seuraavasti:

”Meillä etätöillä saavutettavaa taloudellista hyötyä ei ole arvoitu käytännössä ollenkaan. Me lähdettiin tähän etätö malliin puhtaasti työhyvinvointi ja -viihtyvyyškärki edellä. Taloudellinen hyöty tulee, jos tulee myöhemmin tätä kautta”. (Director, Yritys B.)

Tutkimuksen kohdeyritykset kokivat etätöiden siis pikemminkin keinona lisätä työntekijöiden työviihtyvyyttä ja –tyytyväisyyttä, kuin puhtaasti taloudellisen lisäarvon luojana. Kaikki esimiesasemassa olevat haastateltavat näkivät etätöiden nykyaikaisena ja lähes välttämättömänä osana taloushallintoa. Director arvioi myös sairauspoissaolojen vähentyneen etätöjärjestelmään siirryttäessä. Tämä tietysti jo itsessään tuo suoraa taloudellista hyötyä yritykselle.

Etätöiden aikaansaama puhdas taloudellinen hyöty työntekijöille sen sijaan nähtiin selvemmin ja sitä pidettiin merkittävänä:

”Aika on rahaa, eli mielestäni kyllä. Eli jos laskee työmatkoihin menevälle ajalle rahallisen arvon, tulee etätöistä myös taloudellista hyötyä. Ja esimerkiksi lasten hoitopäivät voivat lyhentyä tai työntekijä voi luopua autostaan niin tästä tulee kyllä myös taloudellista hyötyä.”(Palveluesimies, yritys B.)

Etätöiden siis aikaansaa monenlaisia taloudellisia hyötyjä niin yritykselle kuin työntekijälle. Suorien taloudellisten hyötyjen, kuten esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemisen lisäksi etätöiden aikaansaa monia välillisiä taloudellisia vaikutuksia,

kuten viihtyvyyden paraneminen. Näin ollen etätöön aikaansaaman tarkan taloudellisen hyödyn laskeminen voi olla hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta. (Harpaz 2002, 35.)

#### 4.1.5 Arvioidut haitat

Suurimpana etätöön ongelmana haastateltavat mainitsivat eristäytyneisyyden työyhteisöstä. Yrityksen A ostoreskontranhoitaja kertoi tuntevansa olonsa työtä tehdessään välillä jopa yksinäiseksi. Ostoreskontranhoitaja kuvaili työtänsä sähköisen taloushallinnon parissa melko yksinkertaiseksi ja rutiininomaiseksi. Hän kertoi sen olevan yksi työnsä haittapuoli, joka korostuu varsinkin etätöitä tehdessä. Töiden rutiininomaisuus saa varsinkin yksin työskennellessä työn tuntuun pitkästyttävältä. Yrityksen B director kertoi etätöitä tehdessään kaipaavansa eniten kahvitaukeskusteluja ja työpaikan yleistä sosiaalista kanssakäymistä.

”Kahvipöytäkeskustelut ovat nousseet arvoon arvaamattomaan. Kuinka paljon, ihan ohi menen, siinä kahvikoneen äärellä ja kahvitaulla sitä tietoa itseasiassa vaihdetaan, niin se on tosi paljon. Ja sehän jää etätöissä kokonaan pois.” (Director, Yritys B.)

Yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden kokeminen on aina vahvasti persoonakohtaista. Kaikki työntekijät eivät kaipaa ihmisiä ympärilleen ja myös sosiaalisimmille työntekijöille tulee päiviä, jolloin he haluavat olla omassa rauhassa (Heinonen & Saarimaa 2009,18). Esimerkiksi ostoreskontravastaava yrityksessä A kuvaili itseään sosiaaliseksi, mutta ei ollut koskaan kokenut minkäänlaista eristäytyneisyyden tunnetta etätöitä tehdessään:

”En ole kyllä koskaan kokenut kotona työskennellessä oloani erityisen eristäytyneeksi, päinvastoin. Etätöypäivinä tulee pidettyä melkein enemmän yhteyttä kollegoihin kuin toimistolla työskennellessä. Yhteydenpito on kyllä nykyään helppoa ja vaivatonta”. (Ostoreskontravastaava, Yritys A.)

Yhdeksi etätöitä haittaavaksi tekijäksi nimettiin perhe. Ostoreskontranhoitajan mukaan avopuolison ollessa kotona keskittyminen työntekoon on hankalampaa.

”Kyllä minun on välillä hankalampaa keskittyä kotona työntekoon, varsinkin jos avopuolisoni on samaan aikaan kotona. Silloin tulee helpommin mietittyä esimerkiksi mitä kaupasta pitää hakea ja keskittyä enemmän siihen toiseen ja hänen tekemisiinsä. Keskeytyksiä voi tulla siis jopa enemmän kuin toimistolla.” (Ostoreskontranhoitaja, yritys A.)

Haastattelujen mukaan etätyössä ilmenee häiriötekijöitä kuitenkin toimistotyötä harvemmin. Kukaan haastateltavista ei myöskään kokenut työ- ja vapaa-ajan sekoittumista ongelmana. Päinvastoin, esimerkiksi ostoreskontranhoitaja koki hyvin positiiviseksi sen, että kesken työpäivän pystyy hoitamaan myös omia asioitaan. *”Onhan se suuri etu, että kesken päivän voit käydä vaikka postissa hakemassa paketin.”*

Työpäällikkö kertoi sähköiseen taloushallintoon ja etätyöhön siirtymisen myötä erilaisten inhimillisten virheiden määrän romahtaneen. Taloushallinnon prosessit ovat myös hänen mukaansa nopeutuneet ja tehostuneet. Haastateltavan omin sanoin: *”Kaikenlainen turha vääntäminen on vähentynyt. Ja sitä kautta myös tehokkuus on parantunut.”*

#### **4.1.6 Etätyön johtamisen haasteet**

Etätyön johtaminen nähtiin haastateltavien esimiesten mukaan nykyajan haasteena, johon yritysten tulee sopeutua. Esimiesten on huomioitava etätyöjohtamisen erityispiirteet, joista tärkeimmät haastattelujen perusteella ovat luottamus ja tiedonkulun varmistaminen sekä väärinymmärrysten ehkäisy. Haastateltavien mukaan kasvokkain näkemisen vähentyessä viestien tulkinnallisuus kasvaa, mikä hankaloittaa viestien ymmärrettävyyttä.

Etätyöntekijöiden tavoitettavuus on ajoittain tuottanut ongelmia yrityksessä A ja informaation perille saattaminen on vienyt jossain tapauksissa liiankin kauan. Kasvokkain olisi ostoreskontravastaavan mukaan myös helpompi varmistaa se, että molemmat osapuolet ymmärtävät asiat samalla tavalla.

Yrityksen B director kertoi, ettei etätyöjohtaminen ole itsessään tuonut mukanaan suuria ongelmia:

”Koska pelisäännöt ovat tarkkaan yhdessä sovittu, en ole nähnyt johtamissakaan mitään ongelmaa. Kommunikaatiota alaisten kanssa on paljon myös kasvokkain. Etätyöpäivisin yhteyttä pidetään paljon puhelimitse ja sähköpostilla.”(Director, Yritys B.)

Sähköisten viestimien välityksellä tapahtuvassa kommunikaatiossa voi ostoreskontravastaavan mukaan syntyä herkemmin väärinymmärryksiä. Ratkaisuksi kommunikaatio-ongelmiin yrityksessä on otettu käyttöön erilaisia etätyöntekijöiden raportointityökaluja. Etätyöntekijät siis raportoivat säännöllisesti ja fyysisen työpaikan työntekijöitä useammin töistään ja tuloksistaan.

Director kertoi johtavansa taloushallinnontiimiä, jonka jäsenet asuvat eri puolilla maailmaa. Yhteydenpito rajoittuu tiukasti sähköisiin viestimiin ja tiimin yhteinen läsnäolo on aina virtuaalista etäläsnäoloa. *”Kun osa tiimistä on Kiinassa ja osa Euroopassa ja Yhdysvalloissa niin kuukausittainen tapaaminen on hyvin hankalaa.”* Directorin mukaan tiimi on toiminut kuitenkin hyvin, eikä mitään suurempia ongelmia ole ollut. Hänen mukaansa fyysisen tapaamisten merkitys on pienentynyt. Kerran vuodessa hän on myös pyrkinyt järjestämään fyysisen tapaamisen, jossa tiimin jäsenet tapaavat kasvokkain ja pystyvät directorin mukaan hieman vapaammin vaihtamaan kuulumisia.

Myös Heinonen & Saarimaa (2009,19) puhuvat ajoittaisen fyysisen tapaamisen puolesta. Tällöin yhteisöllisyyden tunne lisääntyy ja mahdollisuus syvemmin tutustua työtovereihin paranee. Kasvokkain tapaamisessa informaatiota siirtyä enemmän ja helpommin sekä väärinymmärryksen riski pienenee huomattavasti.

#### **4.1.7 Etätyön tietotekniset ulottuvuudet**

Tietoturva-asioita työnantajapuolen haastateltavat eivät nähneet kovin merkittävänä ongelmina. Luottamus IT-osaston tietotaitoon ja ongelmien ennaltaehkäisyyn oli vahvaa. Myös työnantajan ja työntekijän välinen luottamus, huolellisuus ja salassapitosopimukset kuulemma ehkäisevät hyvin väärinkäytöksiä. Suuria ongelmia ei haastateltavien mukaan ollut koskaan ilmennyt.



Tietotekniikkapuolen tärkeimmäksi ongelmaksi haastateltavat mainitsivat palvelinongelmat. Järjestelmät pyörivät omilla palvelimilla ja mikäli palvelimella ilmenee jokin häiriö, taloushallinnon kaikkia prosesseja ei pystytä tekemään. Häiriön pituudesta riippuen tämä tuottaa yritykselle kustannuksia. Yrityksen B directorin mukaan silloin tällöin etäyhteyksissä ilmenee ongelmia, mutta ne saadaan korjattua lähes aina vielä saman päivän aikana, joten suuria taloudellisia menetyksiä ei ehdi tapahtua.

Yrityksessä A on myös laadittu vuonna 2010 talousyksiköiden esimiesten toimesta sisäiset ohjeet etätyön tekemistä varten. Ohjeissa kerrotaan tarkasti miten etätyön käytännön järjestelyt toteutetaan ja mitä esimiehen ja työntekijän tulee sopia etätyötä järjestettäessä. Yrityksessä A voivat kaikki tehdä osan töistään etänä, jos vain työn luonne sen sallii. Varsinkin taloushallinnon työntekijöiden keskuudessa etätöiden tekeminen on suosittua.

Yrityksessä B on tehty myös kattavat ohjeet etätöiden tekemiseen. Yrityksen B director oli ollut mukana laatimassa ohjeistusta vuonna 2010, jolloin nykyinen etätöitä koskeva ohjesääntö otettiin yrityksessä käyttöön. Ohjeen mukaan kaikki taloushallinnon työntekijät, johtotaso mukaan lukien, voivat pitää noin neljä etätyöpäivää kuukaudessa. Ohjeet ovat kuitenkin vain suuntaa antavia, eikä niitä ole tarvitse kuulemma täysin sanatarkasti noudattaa. Director kertoo, että varsinkin pidemmän työmatkan omaavat työntekijät ovat halukkaita pitämään huomattavasti enemmän etätyöpäiviä kuin lähellä asuvat kollegansa. Poikkeavista järjestelyistä sovitaan directorin mukaan kuitenkin aina tapauskohtaisesti.

Kaikissa kolmessa yrityksissä on käytössä videoneuvottelut mahdollistavia työkaluja, mutta vain yrityksessä A on käytössä etäläsnäolon mahdollistavaa teknologiaa. Ostoreskontravastaavan mukaan suuressa osassa neuvotteluhuoneista on käytössä kamera ja suuri televisio, jotka mahdollistavat etäkokousten pitämisen ja tämän lisäksi yrityksessä on kaksi varsinaista etäläsnäolohuonetta, joissa on käytössä Ciscon kehittynyt etäläsnäolonteknologia.

#### **4.1.8 Etätyön esteet**

Yrityksessä C ei haastateltavien mukaan tehdä lainkaan etätöitä. Edellytykset etätöiden tekemiseen ovat kuitenkin olemassa, sillä lähes kaikki taloushallinnon

työt tehdään sähköisten ohjelmien avulla. Reskontratiimiläiselle ei tullut, kannettavan tietokoneen puutteen lisäksi, mieleen mitään mikä yrityksessä estäisi etätöiden teon:

”Periaatteessa ihan hyvin pystyisin kannettavalla tietokoneella tekemään jopa suurimman osan työstäni etänä. Kaiken työni teen oikeastaan tietokoneella. Ei ole vaan ikinä ole ollut työpaikalla puhe etätöiden aloittamisesta” (Reskontratiimiläinen, Yritys C.)

Halua etätöiden tekemiseen löytyisi, kuitenkin myös yrityksestä C. Reskontratiimiläinen kertoi, että mielellään ainakin kokeilisi etätöiden tekemistä.

”Olisihan se ihan mukavaa aloittaa etätöiden tekeminen. Sopivaa etätyön määrää on melko vaikea arvioida, kun ei ole kokeillut, mutta ehkä varmaan pari päivää viikossa voisi olla sopiva määrä. Kuitenkin niin, että suurimman osan töistä tekisi työpaikalla.” (Reskontratiimiläinen, Yritys C.)

Yrityksessä C etätöihin suhtaudutaan ylemmän johdon toimesta varsin nuivasti. Reskontratiimin esimies kertoi, että johdolla on huonoja kokemuksia etätöiden tekemisestä ja sen johtamisesta, jonka vuoksi yrityksessä ei ole mahdollista tehdä edes pientä osaa töistään etänä, vaikka tietotekniset puitteet niiden tekemiseen ovat olleet suurin piirtein kunnossa jo pitkään.

”Etätöitä voi tehdä vain poikkeuksellisissa erityistilanteissa. Käytännössä niitä voi tehdä vain terveydellisistä syistä tai vastaavasta. Manageri tasolla kuulemma voi tehdä noin yhden päivän kuussa etänä.” (Reskontratiimin esimies, Yritys C.)

Tärkeimmäksi syyksi siihen, ettei yrityksessä C tehdä etätöitä, reskontratiimin esimies mainitsi luottamuksen puutteen. Taloushallinnon johtajat eivät kuulemma luota siihen, että työntekijät tekisivät tehokkaasti töitä etänä. Yksi syy ylemmän johdon ennakkoluuloihin etätyötä kohtaan yrityksessä C on reskontratiimin esimiehen mukaan myös se, että he eivät ole nähneet sen tuomia etuja. Suuri osa ylemmästä johdosta on ollut hyvin pitkään yrityksen C palveluksessa, joten heillä ei ole juurikaan kokemusta etätyöstä ulkopuolelta. Johdolla on myös kuulemma hyvin vakiintuneet toimintatavat, jotka eivät nopeasti muutu. Yrityksen suuri koko

ja raskaat tietojärjestelmät ovat tiiminvetäjän mukaan omiaan lisäämään organisaation ”jäykkyyttä”.

Yksi ongelma yrityksen C kohdalla on reskontratiimin esimiehen mukaan myös se, että pilvipalveluita ei hyödynnetä tarvittavalla tavalla. Etäyhteydellä ei pääse kirjautumaan kaikkiin järjestelmiin eli osaa ohjelmista ei pääse etänä käyttämään. Tämä ongelma on tosin etäyhteydestä riippumaton, sillä edes kannettavalla tietokoneella hän ei pääse työhuoneestaan käsiksi kaikkiin ohjelmiin. Osa ohjelmista vaatii siis kiinteän yhteyden ja pöytäkoneen.

Etätyön tekemistä yrityksessä A hankaloittavat viikoittaiset kokoukset, joissa kaikkien toivotaan olevan fyysisesti paikalla. Kokouksissakaan ei kuitenkaan aina tarvitse olla paikalla, esimerkiksi, jos oma lapsi sairastuu, niin voi aina tehdä työnsä etänä. Yrityksen A taloushallinnossa monet asiakirjat tulee vielä arkistoida paperisessa muodossa, mikä osaltaan hankaloittaa etätyön tekemistä joidenkin työntekijöiden kohdalla. Esimerkkeinä haastateltava mainitsi maksuluettelot, osto- ja myyntilaskut ja monet raportit, jotka täytyy yrityksen sisäisten käytäntöjen vuoksi arkistoida vielä paperisessa muodossa.

## **4.2 Keskeiset tulokset**

Tutkimuskysymykseni oli mitä etuja ja haittoja sähköisen taloushallinnan tekemisestä etänä aiheutuu työntekijälle ja työnantajalle perinteiseen toimistossa tehtävään taloushallintoon verrattuna. Haastattelujen ja kirjallisuuskatsauksen perusteella sähköisen taloushallinnon suorittaminen etänä helpottaa kokonaisvaltaisesti työntekijöiden arkea. Työntekijälle etätyömahdollisuus antaa suuria vapauksia arjen aikataulujen mukauttamiseen omiin tarpeisiinsa sopiviksi ja onkin tärkein heidän kokemansa hyöty etätyöntekemisestä.

Huomattavaa oli, että lähes kaikki haastateltavat olivat halukkaita joko aloittamaan etätöiden tekemisen tai tekemään suuremman osan työstään etänä. Vain yrityksen A ostoreskontravastaava ja työpäällikkö kokivat nykyisen järjestelyn parhaimmaksi malliksi. Aloite etätöiden aloittamiseen voi tulla joko työntekijältä

tai hänen esimieheltään, mutta lopullinen päätös etätyön aloittamisesta ja lopettamisesta olisi hyvä perustua työntekijän ja työnantajan väliseen yhteiseen sopimukseen.

Etätyön suosiota voi näiden haastattelujen perusteella pitää siis suurena. Kaikkien haastateltavien mielikuvat olivat myös positiivisia etätöistä, eikä kukaan juurikaan nähnyt esteitä sille, miksei taloushallintoa voisi tehdä etänä. Etätyön nähtiin positiivisena muutoksena ja uudistuksena taloushallinnon arjessa. Haastateltavat arvioivat etätyön määrän lisääntyvän omien yritystensä ja muiden yritysten taloushallintojen toiminnassa.

Etätöiden aloittaminen ei vaatinut yhdeltäkään haastateltavalta erityisjärjestelyjä. Taloushallinnon työntekijöiden edellytykset etätöiden tekemiseen on haastateltavien perusteella ollut hyvällä tasolla yrityksissä A ja B jo pitkään. Kaikki haastateltavat etätyöntekijät käyttävät työssään kannettavaa tietokonetta, joka kulkee mukana riippuen työntekopaikasta. Verkkoyhteys onkin työntekijöiden mukaan ainoa rajoittava tekijä työntekopaikan valinnassa.

Taloushallinnon ohjelmat eivät ole asennettuna haastateltavien etätyöntekijöiden tietokoneilla, vaan sijaitsevat pilvipalvelussa, joten niihin pääsee käsiksi mistä ja milloin tahansa. Periaatteessa siis työtä voisi tehdä VPN-yhteyden eli virtuaalisen erillisverkon kautta, millä tahansa päätelaitteella, mutta kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä työntekoon vain yrityksen omaa kannettavaa tietokonetta.

Yrityksessä A ostoreskontravastaavan mukaan noin 80 prosenttia yrityksen taloushallinnon työntekijöistä tekee osan töistään etänä. Loput 20 prosenttia tekevät työnsä mieluummin toimistolla. Yrityksessä B kaikilla taloushallinnon työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet tehdä etätyöohjeen mukaisesti noin neljä päivää kuukaudesta etänä. Directorin mukaan tätä mahdollisuutta myös käytetään hyvin laajasti.

Myös palveluesimiehen mukaan yrityksessä B etätyön suosio on suurta. Suuri osa taloushallinnon työntekijöistä tekee välillä etätöitä, mutta ylivoimaisesti suurin osa työstä tehdään vielä toimistolla. Haastateltava arvioi, että n. 5-10 prosenttia

kaikesta taloushallinnon työstä tehdään etänä. Haastateltava itse kertoi pystyvänsä tekemään noin 10 prosenttia työstään etänä. Hän oli myös halukas tekemään enemmän töistään etänä, kuitenkin niin että töiden pääpaino pysyy toimistotyössä.

Haastateltavien omien kokemusten perusteella sähköisen taloushallinnon tekeminen etänä toimii parhaiten lyhyissä jaksoissa. Ideaali ja suosituin etätöyön määrä oli suurimmalla osalle haastateltavista noin kaksi päivää viikossa. Ostoreskontravastaava kertoi muutaman päivän kuukaudessa olevan hänelle sopivin etätöyön määrä. Kun pääosa työstä tehdään fyysisellä työpaikalla niin suhteet työtovereihin ja esimiehiin pysyvät tiiviinä ja työntekijä pääsee paremmin käsiksi työpaikan hiljaiseen tietoon. Muutamaa päivää pidemmät täysipäiväiset etätöyöjaksot eristävät haastattelujen ja kirjallisuuden perusteella työntekijää liikaa työyhteisöstä. Kukaan haastateltavista ei voinutkaan kuvitella tekevänsä kaikkea työtään etänä.

”Pari päivää viikossa on ihan riittävä ja hyvä määrä minulle ... Minä en pystyisi olemaan täysipäiväinen etätöyöntekijä. Kaipaen työpaikan keskusteluja ja yleistä sosiaalista kanssakäymistä työpaikalla liian paljon.” (Palveluesimies, yritys B.)

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Lähes kaikkea liiketoimintaa ohjaavat tehokkuus, ennakoitavuus, laskettavuus sekä nykyään myös teknologinen kontrolli. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten tavoitteena on hoitaa myös taloushallinnon toimintonsa aina mahdollisimman kustannustehokkaasti (Ritzer 2008, 25). Parhaimman ja tehokkaimman mallin löytäminen ei ole aina kuitenkaan yksinkertaista. Taloushallinnon sähköistyminen ja sen nopea kehitys antaa yrityksille monia uudenlaisia vaihtoehtoja järjestää taloushallintonsa. Tietotekniikan kehittyessä sähköiset taloushallinnon prosessit tulevat entistä tehokkaammiksi ja automaatio lisääntyy. Tämä antaa yrityksille entistä vapaammat kädet suunnitella oman taloushallintonsa toiminta juuri omiin tarpeisiin sopivaksi. (Heinonen & Saarimaa, 2009.)

Tämän pro gradu -tutkielman avulla sain tilaisuuden tutustua kahteen erittäin kiinnostavaan aiheeseen: etätyöhön ja sähköiseen taloushallintoon. Molemmat ovat jo itsessään mielenkiintoisia tutkimuskohteita, joita voi tutkia yhdessä tai erikseen ja monesta eri näkökulmasta katsoen. Itse pyrin kietomaan nämä kaksi yhteen ja tutkimaan kuinka ne toimivat yhdessä yksilön ja yrityksen näkökulmasta.

Mielestäni yhtenä riskinä työssäni oli, että keskittyisin liikaa etätyön sosiologisiin tai tietoteknisiin vaikutuksiin. Näiltä aloilta katsoen etätyötä onkin tutkittu varsin laajasti ja ajantasaista tutkimusmateriaalia on saatavilla runsaasti, joten uhka oli niiden korostuminen työssäni. Läpi koko tutkimusprosessin pyrin säilyttämään tutkielmani fokuksen vahvasti taloushallinnossa ja katsomaan etätyötä juuri tästä näkökulmasta. Nämä seikat pyrin ottamaan huomioon niin lähdekirjallisuutta valitessa kuin haastattelujen suunnittelussa ja pitämisessä.

Tutkielmani tavoitteena oli siis tutkia sähköisen taloushallinnon ja etätyön suhdetta eli sitä miten sähköisen taloushallinnon parissa työskentelevät työntekijät ja työnantajat suhtautuvat etätyömahdollisuuteen. Tarkoitukseni oli teoriaosuiden avulla luoda kattava tietopohja aiheesta, jonka jälkeen haastatteluista saadun aineiston pohjalta tehdä päätelmiä etätyön eduista ja haitoista taloushallinnossa. Aineiston pohjalta voidaan yhtenä tärkeimpänä päätelmänä todeta, että

etätyö soveltuu tämän tutkimuksen mukaan hyvin osaksi sähköisen taloushallinnon toimintaa. Etätyön aikaansaamat edut yksilölle ja yritykselle ylittävät siitä aiheutuneet haitat.

Toisena johtopäätöksenä voin todeta myös, että etätyön ei tulisi jäädä yrityksissä vain puheiden ja arvailujen varaan niin, että yrityksessä oikeastaan kukaan ei tiedä, miten siihen tulisi suhtautua. Etätyöstä olisi hyvä keskustella mahdollisimman avoimesti ja sopia yhteisesti sitä koskevat pelisäännöt. Etätyön aikaansaamat hyödyt tulevat tehokkaimmin käyttöön silloin, kun etätyötä koskeva ohjeistus on ajan tasainen ja selkeä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu etätyösuhde on molempien osapuolien etu.

Sähköinen taloushallinto ja etätyö sen yhtenä toimintamallina voidaan nähdä osana yleistä työpaikkojen työajan ja itse työn organisoinnin monipuolistumista. Ennen kaikkea etätyö voidaan nähdä mahdollisuuksina järjestää taloushallinto entistä tehokkaammin ja työntekijöiden vapauksia lisäten. Etätyö koskettaa aina koko organisaatiota ja se olisikin hyvä selkeästi integroida se koko yrityksen henkilöstö- ja ympäristöpolitiikkaan sekä ottaa osaksi organisaatioiden ja liiketoiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä.

Etätyötä paljon tutkineiden Turun yliopiston tulevaisuudentutkimuslaitoksen tutkimusjohtaja Riikka Heinosen ja projektijohtaja Riikka Saarimaan (2009) mukaan etätyön käyttöönottoon ei tulisi siirtyä viiveellä, vasta kehityksen pakottamana, vaan merkittävääkin kilpailuetua voi syntyä niille organisaatioille, jotka proaktiivisesti alkavat hyödyntämään etätyötä omassa taloushallinnossaan. Etätyö voi toimia myös puskurina kriisitilanteissa – silloin, kun liikkuminen jostain syystä rajoittuu. Esimerkiksi jos raide- tai lentoliikenne lakon vuoksi pysähtyy tai sään ääri-ilmiöt estävät liikkumisen. (Heinonen & Saarimaa, 2009.)

Heinonen & Saarimaa (2009) ehdottavat, että etätyöntekijöille tulisi antaa työmatkatukeen verrattavia etuuksia ja etätyön saattamista verotuksellisesti samaan asemaan työmatkatuen kanssa. Näillä toimilla etätyö nähtäisiin varteenotettava vaihtoehtona, jolla aidosti parannetaan työnteon mahdollisuuksia.

Suomalaisella tietoyhteiskunnalla on perinteisesti ollut vahva edelläkävijän maine maailmalla ja sen säilyttäminen edellyttää etätyön ja sähköisen taloushallinnon

koko potentiaalın nykyistä konkreettisempaa käytäntöön viemistä. Yritykset ovat keskeisessä asemassa etätöiden yleistymisessä. Monet organisaatiot pystyvät valjastamaan etätöiden avuksi työelämän laadun ja vapauden parantamiseen sekä ilmastonmuutoksen ehkäisemiseen muun muassa työmatkaliikenteen vähentämisen avulla. (Castells & Himanen 2001, 60–62.)

Sähköinen taloushallinto voidaan tehdä yrityksen omin voimin tai se voidaan ulkoistaa kokonaan tai osittain yrityksen ulkopuolelle. Ulkoistamisen suurimpana ongelmana on kontrollin häviäminen tiedon sisällön osalta. Ulkoistuspalveluja tarjoavalla yrityksellä ja ulkoistajalla on usein eri tavoitteet ja intressit, jolloin ristiriidat voivat estää toimivan yhteistyön syntymisen. (Kiiskinen 2002.)

Sähköisen taloushallinnon tekeminen osin etänä sisältää paljon samoja piirteitä kuin sen ulkoistaminen. Taloushallinto tehdään tällöinkin oman kiinteän toimiston ulkopuolella ilman oman yrityksen jatkuvaa valvontaa. Etätötekijä kuuluu kuitenkin yrityksen työntekijöihin, joten hänellä on paremmat tiedot yrityksestä ja sen toimintatavoista. Myös tiedonkulku ja luottamus ovat yleensä omien työntekijöiden välillä tehokkaampaa. Ulkoistaminen onkin etätöitä huomattavasti suurempi strateginen päätös.

Haastateltavien kokemukset vastasivat suurelta osin teoreettisen osuuden päätelmiä. Osin oli jopa hieman yllättävää, kuinka tarkasti haastateltavien kokemukset vastasivat teoriaosuutta. Pääosin kokemukset etätöistä olivat haastateltavilla kaikin puolin positiivisia, mutta myös negatiivisia puolia löytyi. Ihmiskontaktien puute näyttäisi olevan suurin yksittäinen etätöiden haitta yksilölle. Tämä tuli esille niin kirjallisuuskatsauksessa kuin haastatteluissakin.

Eristäytyneisyyden kokemusta vahvistaa se, että sähköisen taloushallinnon työtehtävät ovat alemmilla organisaatitasoilla rutiininomaisia ja suhteellisen yksinkertaisia, joten niiden tekeminen yksin etänä voi tuottaa vaikeuksia erityisesti sosiaalisille ihmisille. Sähköisen taloushallinnon rutiinityöt ovat kuitenkin juuri niitä töitä, jotka organisaation on helpoin ”etäistää”.



Etätyöskentely voidaan toteuttaa monella tapaa eikä etätyössä työntekopaikkaa ole sidottu mitenkään, joten työt voi tehdä periaatteessa vaikka kahvilassa, puistossa tai junassa. Sosiaalista kanssakäymistä kaipaavat työntekijät voivat siis valita työntekopaikkansa täysin vapaasti itse. Etätyön ei tarvitse olla työntekoa kotona eristyksissä neljän seinän sisällä vaan parhaimmillaan se tukee ja parantaa yksilön sosiaalista elämää.

Aineiston ja kirjallisuuden perusteella voi todeta, että työntekijöitä ei tulisi koskaan pakottaa etätyösuhteeseen. Suurin hyöty etätyöstä yritykselle ja työntekijöille saavutetaan järjestämällä yrityksessä asiat niin, että työntekijöillä on mahdollisuus tehdä työnsä etänä. Työntekijän tulisikin saada itse päättää myös se, kuinka suuren osan työstään tekee etänä. Esimerkiksi haastateltavista työpäällikkö pysyisi tekemään suurimman osan töistään etänä, mutta omasta halustaan hän ei niin tee. Etätyötä ei voi pitää siis itsetarkoituksena, vaan se on yksi keino lisätä työn joustavuutta ja sitä kautta työntekijän viihtyvyyttä.

Etätyön voikin sanoa toimivan parhaiten silloin, kun se on työntekijän oma valinta. Yrityksen tulisi myös mahdollistaa paluu takaisin entiseen työjärjestelyyn. Omien mieltymysten ja tarpeiden mukaan työntekijä ja työnantaja sopivat tarkemmat etätyösuhteen yksityiskohdat. Etätyötä järjestettäessä sen ainoana motiivina ei saa olla pelkät kustannussäästöt. Myös yhteisistä pelisäännöistä tulee sopia tai etätyö todennäköisesti jää epäonnistuneeksi kokeiluksi. Työnantajan ja työntekijän välinen luottamus on keskeisessä roolissa järjestettäessä toimivaa etätyösuhdetta. (Pyöriä, 2009.)

Etätyöskentely ei sovi kaikille ja se vaatiikin tekijältään tietynlaisia ominaisuuksia. Etätyöntekijän tulee olla aktiivinen, luotettava ja vastuuntuntoinen. Etätyö perustuu luottamuksen ja vastuun tasapainoiseen suhteeseen. Kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen perusteella muita tärkeitä etätyöntekijän ominaisuuksia ovat sosiaalisen eristäytyneisyyden sietokyky ja itseohjautuvuus. Työntekijän tulee pysyä itsenäiseen työskentelyyn ilman jatkuvaa valvontaa. (Nilles 2013, 2.)

Mikäli työntekijällä ei ole edellä mainittuja ominaisuuksia on varmaa, että etätöiden tekeminen tuo ennemmin tai myöhemmin mukanaan myös ongelmia. Työn-

tuottavuus esimerkiksi laskee, jos työntekijän on vaikea keskittyä työhönsä. Vastuu omasta työnteosta kasvaa etätyössä ja se, että saako työpäivän aikana tehdä kaiken sen, mitä pitikin, on suuresti työntekijän omasta organisointitaidosta kiinni. Myös työn jaksotus, tauottaminen sekä työn tekemisen lopettaminen työpäivän loputtua jäävät työntekijän vastuulle. Stressinhallinnan ja irtautumisen taidot siis korostuvat. (Nilles 2013, 2.)

Nyky aikaistuva lainsäädäntö ja teknologia ovat siirtämässä paperimuotoiset dokumentit ja aineistot historiaan. Vaatimukset aiempaa reaaliaikaisemmasta, tehokkaammasta, ja automatisoidusta taloushallinnosta aiheuttavat muutoksia myös varsinaisen taloushallinnon ulkopuolella. Esimerkiksi tilintarkastuksen on myös pysyttävä taloushallinnon sähköistymiskehityksen mukana. Perinteisestä tilintarkastuksesta on siirryttävä entistä enemmän tietokone avusteiseen tilintarkastukseen. (Jaatinen 2009.)

Yrityksen kannalta yksi suurimmista ongelmista näyttäisikin olevan etätyöjohtamisen haasteet. Taloushallinnon johtajien haastatteluista pystyi päättelemään, että etätyö on tullut jäädäkseen osaksi jokapäiväistä taloushallintoa. Monessa yrityksessä etätyö on nykyään vakiintunut käytäntö, jota osataan johtaa ja hallita hyvin. On kuitenkin vielä yrityksiä, kuten yritys C, jotka ovat jääneet jälkeen etätyön hyödyntämisessä. Tulevaisuudessa taloushallinnon etätyö ei ainakaan tule vähenemään, päinvastoin, joten kaikkien yritysten tulisi kartoittaa oman taloushallintonsa etätyöpotentiaali.

Etätyöjohtajan tavoite on varmistaa työntekoa ja tehokkuutta tukevat puitteet – organisaation, tiimin ja yksittäisen työntekijän tarpeet huomioiden. Hyvä etätyöjohtaja pystyy tunnistamaan työntekijän nykyiset ja potentiaaliset kyvykkyydet, tarpeet ja tavoitteet. Etätyöjohtaja kykenee sovittamaan nämä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla taloushallinnon toimintaan ja tavoitteisiin. Parhaimmillaan etätyön johtaminen onkin osallistavaa johtamista, jossa tieto kulkee avoimesti ja kommunikointi tehokasta. (Humala 2007, 22.)

Viestintäteknologia mahdollistaa uudenlaisia kanavia ja mahdollisuuksia, mutta hävittää tai ainakin huomattavasti heikentää nonverbaalista viestintää, kuten eleitä, ilmeitä ja äänenpainoja. Etätyötä hyödyntävän organisaation esimiesten

oletetaan hallitsevan aiempaa yksilöllisemmän johtamisen. Esimiehen tulisi myös itse hallita käytössä olevat työntekemisen muodot ja auttaa alaisiaan löytämään heille tarkoituksenmukaisin työntekotapa. Etätyötä johtavan esimiehen rooli erilaisten verkostojen, ryhmien ja työtapojen yhdistäjänä vahvistuu. (Borisoff 2015, 19.)

Uusien taloushallinnonorganisointi- ja työtapojen kehittämisessä ja käyttöön otossa on tärkeää tunnistaa omat tarpeet. Selkeän tavoitteen asettaminen helpottaa haluttujen uudistusten syntymistä. Dynaaminen organisaatio löytää todennäköisesti herkemmin uudet toimintamuodot ja siirtyminen niihin tapahtuu kivottomammin kuin konservatiivisempi yritys. Uudenlaiset työntekotavat muodot luovat suuren määrän mahdollisuuksia työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja työn sujuvuuden parantamiseen. (Borisoff 2015, 20.)

Kun aiemmin työntekijän on pitänyt perustella, miksi hän saisi tehdä etätöitä, niin nykyään esimiehen pitää erikseen perustella, miksi joku työtehtävä vaatii läsnäoloa työpaikalla. Tämä ”todistustaakan kääntäminen” on yksi suurimmista etätyön aikaansaamista muutoksista, joka on nähtävissä työelämässä. Taloushallinnon työtehtävät, jotka vaativat fyysistä läsnäoloa työpaikalla ovat sähköistymisen myötä vähentyneet huomattavasti. Täten yritysten on entistä hankalampaa perustella miksi jokin työ tulisi tehdä toimistolla kodin tai vaikkapa kahvilan sijaan. Perusteluksi ei enää riitä se, että työ on aina tehty toimistolla. (Borisoff 2015, 19.)

Helteen (2004) mukaan etätyötä tekevien alaisten kanssa esimiehistä tulee enemmänkin valmentajia. Suurin este etätyön yleistymiseen on perinteinen tapa johtaa ja valvoa työtä. Etätyön yleistyminen edellyttää myös ennakkoluulottomuutta ja suurta luottamusta osapuolten välillä. (Helle 2004, 120.) Esimiesten ja työntekijöiden välinen luottamus rakentuu keskustelemalla avoimesti ja tarpeeksi usein etätyön toimivuudesta.

Ammattitaitoinen etätyöjohtaja on valmis antamaan vastuuta työntekijöilleen. Työviihtyvyyden keskeisimpiä lähteitä on se, kuinka paljon työntekijä itse kykenee vaikuttamaan työyhteisöönsä ja omaan työhönsä sekä niiden kehittämiseen. Vastuun kasvaessa etätyöntekijä johtaa ja kehittää itse omaa työtään, mutta

saattaa toisaalta jäädä vaille työpaikan yhteisöllisyyden positiivisista vaikutuksista. (Borisoff 2015, 19–20.)

Etätyön ja sähköisen taloushallinnon suhteen jatkotutkimuksia silmällä pitäen olisi mielenkiintoista lähestyä tämän työn tutkimusongelmaa kvantitatiivisesti. Esimerkiksi kyselylomakkeella voitaisiin tavoittaa suuri määrä yrityksiä ja taloushallinnon työntekijöitä, mikä mahdollistaisi uudenlaisten päätelmien tekemisen. Tästä tutkimuksesta voi esiin nostaa muitakin mielenkiintoisia aiheita. Yhtenä tutkimuskohteena voisi olla se kuinka etätyön sallivassa organisaatiossa varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen työntekijöiden välillä. Mielenkiintoista olisi tutkia myös taloushallinnon nopean sähköistymisen vaikutusta taloushallinnon ulkoistamispäätöksiin.

Sähköisen taloushallinnon kehitys on ollut siis varsin nopeaa, mikä on johtanut siihen, että yritysten sähköisen taloushallinnon järjestelmien ja tiedostomuotojen välillä vallitsee vielä laaja vaihtelevuus. Monilla yrityksillä on käytössään täysin omanlaisensa taloushallinnon standardit sekä vuosien saatossa syvälle juurtuneet tavat järjestää oma taloushallintonsa. Myös taloushallinnon atk-ohjelmia on usein mukautettu yhdessä palveluntarjoajan kanssa yrityksen tarpeisiin sopiviksi. Näin on myös yrityksessä A, jossa taloushallinnon järjestelmät ovat hyvin pitkälle mukautettu yrityksen omiin tarpeisiin.

Tulevaisuudessa, jos taloushallintoliiton ehdottama TALTIO-standardi saadaan yleisesti ja laajasti käyttöön, voidaan etätyön vaikutuksia taloushallinnossa tutkia yritysten välillä huomattavasti tarkemmin. Myös yritysten keskinäinen vertailtavuus paranee tiedostomuotojen ja järjestelmien yhtenäistyessä. Yksi jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia eri taloushallinnon järjestelmien soveltuvuutta etätyöntekoon.

Tehokkaimmat taloushallinnon järjestelmät selviävät murroksesta ja niiden käyttö yleistyy yritysten matkiessa tehokkaimpia malleja. Tehottomat sen sijaan katoavat ajan kuluessa. Jyväskylän yliopiston taloustieteen professori ja Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimusjohtaja Mika Maliranta puhuu luovasta tuhosta. Käsitteen otti käyttöön alun perin itävaltalainen ekonomisti Joseph Schumpeter.

Lyhyesti selitettynä luova tuho kuvaa prosessia, jossa heikon tuottavuuden yritykset tai tässä tapauksessa tehottomat taloushallinnon järjestelmät vähitellen katoavat ja korkean tuottavuuden yritykset ja järjestelmät puolestaan yleistyvät. Tämä taloushallinnon evoluutio vaikuttaa jatkuvasti yritysten tekemiin päätöksiin ja toimintaan. Pidemmällä aikavälillä evoluutio auttaa siis taloushallintoakin selviytymään ja olemaan entistä tehokkaampaa. Aika kertoo myös sen, onko etätyö tullut jäädäkseen osaksi taloushallinnon toimintaa. (Maliranta 2014.)

## LÄHTEET

### Kirjallisuus:

- Anttila, P. 1998. *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta*. Helsinki: metodix oy.
- Anttila, P. 2006. *Tutkiva toiminta ja teos, ilmaisu, tekeminen*. Hamina: Akatiimi.18-40.
- Bergeron, B. 2003. *Essentials of shared services*. Hoboken: Bew Jersey.
- Bloom, N. Liang, J. 2014. *To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home*, Harvard Business Review, Vol.10 No.2, 53-54.
- Borisoff, H. 2015. *Kuka johtaa virtuaalityötä ja diginatiiveja*. Rastories 2/2015. Eura print oy: Helsinki.
- Castells, M; Himanen, P. 2001. *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.
- Cecil, R. 2000. *At your service*. Management Accounting 7/8. 32-33.
- Fried, J, Hansson, D. 2014. *Etänä – toimistoa ei tarvita*. Helsinki: Kauppakamari.
- Granlund, M & Malmi, T. 2004. *Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisesä*. Jyväskylä: Gummerus/WSOY.
- Harpaz, I. 2002. *Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society*, Work Study, Vol. 51 No.2.
- Heinonen, S. 2000. *Etäläsnäolon liikenteelliset ja ympäristölliset vaikutukset*. Helsinki: LYYLI-raporttisarja 21.
- Heinonen, S & Saarimaa, R. 2009. *Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätö voi auttaa?* Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Humala, I. 2007. *Johda verkossa*. Helsinki, WS Bookwell.
- Jaatinen, P. 2009. *Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa*. Akateeminen. Taloustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Janssen, M & Joha, A. 2006. *Motives for establishing shared service centers in public administration*. International Journal of Information Management, Vol. 26, 100-116.
- Jokinen, J. 2016. *Sääntely esteenä ketterälle digiloikalle*. Tilisanomat 2/2016. Helsinki, Taloushallintoliitto.

- Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*, Porvoo: WSOY.
- Koivumäki, J. & Lindfors, H. 2012. *Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- KTI. 2016. *The Finnish Property Market*. KTI Finland. 20-29.
- Krell, E. 2007. *Finance and accounting outsourcing – making an informed decision*. CMA Management. Vol. 81, No. 7, 30-50.
- Lahti, S & Salminen, T. 2008. *Kohti digitaalista taloushallintoa*, Espoo: Sanoma Pro Oy.
- Lahtinen, J. 2007. *Sähköisen taloushallinnon kehittyminen suomessa 1986–2006*. Tampereen yliopisto.
- Leinamo, K. 2009. *Paljon Puhetta, vähän tuloksia: kokemuksia etätyöstä ja alueellistamisesta eri vuosikymmeninä*. Vaasa: Levón-instituutti.
- Mustonen, A. 2005. *Digitaalinen osaaminen ja monikulttuurisuuteen kasvaminen*. Helsinki: OKKA-säätiö.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2010. *Johdon laskentatoimi*. Edita.
- Nilles, J. 1991. *Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter?* Transportation (1986-1998); Oct 1991; Vol.18, No. 4.
- Pekkola, J, Uskelin, L. 2005. *Etätyöopas työnantajille*. Helsinki: Työministeriö.
- Pekkola, J. 2005. *Etätyön käsitteen kehitys ja tulkinta työympäristössä 1980- ja 1990-luvuilla*. Helsinki: Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2005.
- Pyöriä, P. 2009. *Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä*. Helsinki: Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2009.
- Raeste, V. 2016. *80 päivää kotikonttorilla – omat työpisteet katoavat, ja Elisalla jo joka kolmas työpäivä tehdään etänä*. Helsingin Sanomat 9.5.2016.
- Reddy, Y & Ramachandran, M. 2008. *Outsourcing of finance and accounting operations: the feasibility of the vertical in the Indian context*. The ICFAI Journal of Services Marketing. 20-35.
- Ritzer, G. 2008. *The McDonaldization of Society* 5. Pine Print Press, an Imprint of Sage Publications Inc.
- Salo I, 2010. *Cloud computing - palvelut verkossa*. Jyväskylä, WSOY – Docendo.
- Salo, I. 2012. *Hyötyä pilvipalveluista*. Saarijärvi: Saarijärvenoffset Oy.

Seppä, M., Rissanen, T., Mäkipää, M., Ruohonen, M, Hannula, M & Mäkinen Saku. P. 2005. *Liiketoiminnan sähköistinen – nykytila, tulevaisuuden haasteet ja tarve kansalliselle strategialle*. Tampere: e-Business Research Center.

Toegel, G. 2016. *Ansaitseeko työntekijä rajattoman vapauden*. Talouselämä 12/2016. Talentum: Helsinki.

Vahtera, P. 1998. *Paperiton kirjanpito*. Helsinki: Tilintarkastajien Kustannus Oy.

Vahtera, P. 2002. *Unelmien taloushallintoa internetissä*. Helsinki: Tilintarkastajien Kustannus Oy.

Vartiainen, M & Lönnblad, J & Balk, A & Jalonen, K. 2005. *Mobiilin työn haasteet*. Helsinki: Työministeriö.

### **Sähköiset lähteet:**

Barras, C. 2009. *Holographic' Videoconferencing Moves Nearer to Market*. London, U.K.: New Scientist. <<https://www.newscientist.com/article/dn18169-holographic-videoconferencing-moves-nearer-to-market>>luettu 5.12.2015.

BDO & Suomen Taloushallintoliitto ry .2015. *Taloushallinnon ulkoistaminen keskiuurissa yrityksissä 2015*. BDO.2015  
<<https://www.bdo.fi/getattachment/bf909655-0cbc420eb2c1.../attachment.aspx?>> luettu 1.11.2016.  
(Lähdeviite: Taloushallintoliitto 2015)

Eldridge, J. 2008. *Electronic invoicing: 238 billion reasons to move on*. FSI the financial. FSI the financial world. Vol.4, No.17, 22-23<[http://www.deloitte.com/assets/DcomNetherlands/Local%20Assets/Documents/NL/Branches/FSI/nl\\_nl\\_fsi\\_magazine\\_no4\\_okt2008.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomNetherlands/Local%20Assets/Documents/NL/Branches/FSI/nl_nl_fsi_magazine_no4_okt2008.pdf)> luettu 24.3.2015.

Eurofound. 2012. *5th European working conditions survey*. Publications Office of the European Union. <[http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf](http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf)>luettu 1.3.2015.  
(Lähdeviite: Eurofound 2012)

Forrester. 2011. *Sizing The Cloud* <<https://www.forrester.com/report/Sizing+The+Cloud/-/E-RES58161>>Luettu 14.1.2016.  
(Lähdeviite: Forrester 2011)

Green, K & López, M & Wysocki, A & Kepner, K. 2003. *Telecommuting as a true workplace*: Department of Food and Resource Economics, University Florida. <<http://edis.ifas.ufl.edu/hr021>>luettu 2.3.2015.



- Heinonen, S. 2009. *Etätyön kolmas aalto liikkeelle!* Tilastokeskus <[http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-07-15\\_002.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-07-15_002.html)>luettu 4.2.2016.
- Koskinen, J. 2008. *Sähköinen lasku tehostaa maksamista ja säästää ympäristöä.* <[http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro\\_ja\\_talous/euro\\_ja\\_talous\\_vanhat/Documents/et\\_4\\_2008\\_JenniKoskinen.pdf](http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro_ja_talous/euro_ja_talous_vanhat/Documents/et_4_2008_JenniKoskinen.pdf)>luettu 1.5.2015.
- Korn Ferry. 2007. *Succeed As a Member of a Virtual Team.* <[http://www.kornferry.com/media/lominger\\_pdf/82220\\_CAX\\_Member\\_of\\_a\\_Virtual\\_Team.pdf](http://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/82220_CAX_Member_of_a_Virtual_Team.pdf)>Luettu 2.2.2016.  
(Lähdeviite: Korn Ferry, 2007)
- Laine, J & Lätti, M & Palmu, P. 2012. *Keskeytykset ja häiriöt toimihenkilötyössä.* <[http://tiedostot.proliitto.fi/tmt/PUBDOC/Tuure\\_toimihenkilotyon\\_hairiotekijat.pdf](http://tiedostot.proliitto.fi/tmt/PUBDOC/Tuure_toimihenkilotyon_hairiotekijat.pdf)> luettu 14.4.2016.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2013. *TYÖOLOBAROMETRI.* Työ- ja elinkeinoministeriö. <<http://tem.fi/documents/1410877/2872337/Ty%C3%B6olobarometri+syksy+2012+13032013.pdf>> Luettu 3.6.2016.  
(Lähdeviite: Työ- ja elinkeinoministeriö 2013)
- Maliranta, M. 2014. *Luovan tuhon tie kilpailukykyyn.* Julkaisumonistamo Eteläranta Oy. <<http://www.ttt-saatio.fi/wp-content/uploads/2015/01/Maliranta.pdf>> Luettu 2.6.2016
- Microsoft. 2014. *Hyvä johtajuus on tuloksellisen etätyön edellytys.* Microsoftin www-sivu <<http://news.microsoft.com/fi-fi/2014/06/26/hyva-johtajuus-on-tuloksellisen-etatyon-edellytys-vuoden-etatyjohtaja-valitaan-syyskuussa-ensimmaista-kertaa-kandidaatteja-voi-ehdottaa-osoitteessa-www-etatyoipaiva-fi>>luettu 24.4.2015.  
(Lähdeviite: Microsoft 2014)
- Microsoft. 2010. *The economics of the cloud.* <<http://news.microsoft.com/download/archived/presskits/cloud/docs/The-Economics-of-the-Cloud.pdf>> Luettu 1.2.2016.  
(Lähdeviite: Microsoft 2010)
- Nilles, J. 2014. *Telecommuting Likely to Grow, Despite High-Profile Defections* <<http://www.shrm.org/hrdisciplines/technology/articles/pages/telecommuting-likely-to-grow-bans.aspx>>luettu 2.10.2015.
- Perkins, A. 2014. *Do Results-Only Workplaces Really Work?* <<http://www.business.com/management/do-results-only-workplaces-really-work>> Luettu 1.3.2016.
- Tilastokeskus. 2013. *Tietotekniikan käyttö yrityksissä.* <[http://tilastokeskus.fi/til/icte/2013/icte\\_2013\\_2013-1126\\_kat\\_005\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/icte/2013/icte_2013_2013-1126_kat_005_fi.html)>luettu 1.3.2015.

(Lähdeviite: Tilastokeskus 2013)

*Ympäristöystävällinen verkkolasku*. Finanssialan Keskusliitto. 2010.  
<[http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Ymparistoystavallinen\\_verkkolasku.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Ymparistoystavallinen_verkkolasku.pdf)>luettu 1.3.2015.

(Lähdeviite: Finanssialan keskusliitto 2010)

Suomen ympäristökeskus ja liikennevirasto, SYKE. 2014. <[http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Kartat\\_ja\\_tilastot/Ympariston\\_tilan\\_indikaattorit/Yhdyskuntarakenne/Tyomatkan\\_keskipituus\\_kasvanut\\_14\\_kilome\(28635\)](http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Kartat_ja_tilastot/Ympariston_tilan_indikaattorit/Yhdyskuntarakenne/Tyomatkan_keskipituus_kasvanut_14_kilome(28635))>luettu 1.3.2015

(Lähdeviite: Suomen ympäristökeskus & liikennevirasto 2014)

Stora Enso ulkoistaa taloushallintoaan Intiaan ja Puolaan. 2009. *Kymen sanomat*. <<http://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/metsa/2008-11-05/Stora-Enso-ulkoistaa-taloushallintoaan-Intiaan-ja-Puolaan-3264637.html>> luettu 1.2.2016.

(Lähdeviite: Kymen Sanomat 2009)

Taloussanomats. 2007. *Verkkolaskusta tulee vientituote*. It-viikko  
<<http://www.itviikko.fi/talous/2007/10/30/verkkolaskustatulee-vientituote/200727169/7>> luettu 3.3.2015.

(Lähdeviite: Taloussanomats 2007)

Taloustutkimus. 2014. *Etätyöläinen ei piittaa ergonomiasta*. <<http://www.turvallisuuskilpailu.fi/sitenews/view/-/nid/7193/ngid/2>> Luettu 3.5.2016.

(Lähdeviite: Taloustutkimus 2014)

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 2016. *TALTIO-Tapahtumatielidosto* <<http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageld=27590855>> luettu 2.5.2015.

(Lähdeviite: TIEKE 2016)

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 2003. *Sähköisen kaupankäynnin aapinen*. <<http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageld=27590855>>luettu 2.5.2015.

(Lähdeviite: TIEKE 2003)

Tuomivaara, S. 2014. *Mitä tarkoitamme, kun puhumme etätyöstä? – Etätyön ja rinnakkaiskäsitteiden määrittely*. Työterveyslaitos.<[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/tietotyön\\_muutokset/eta-tyo/Documents/Et%C3%A4ty%C3%B6n%20ja%20rinnakkais%C3%A4sitteiden%20m%C3%A4%C3%A4rittely.pdf](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tietotyön_muutokset/eta-tyo/Documents/Et%C3%A4ty%C3%B6n%20ja%20rinnakkais%C3%A4sitteiden%20m%C3%A4%C3%A4rittely.pdf)>luettu 2.5.2015.

Wikia. 2014. *Generation Z: A Look at the Technology and Media Habits of Today's Teens*. [http://www.wikia.com/Generation\\_Z:\\_A\\_Look\\_at\\_the\\_Technology\\_and\\_Media\\_Habits\\_of\\_Today%E2%80%99s\\_Teens](http://www.wikia.com/Generation_Z:_A_Look_at_the_Technology_and_Media_Habits_of_Today%E2%80%99s_Teens)>luettu 2.12.2015

(Lähdeviite: Wikia 2014)

Winston, A. 2009. *Will Videoconferencing Kill Business Class Travel?* Harvard Business Review. <<https://hbr.org/2009/08/will-videoconferencing-kill-business-class>> Luettu 1.2.2016

## LIITE 1: Haastattelurunko etätyöntekijälle

### TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Mikä on asemanne?
2. Kuinka suuren osan työstäsi teet etänä?
3. Kauanko olet tehnyt etätöitä?
4. Kenen aloitteesta etätöiden tekeminen alkoi?

### ASIAKYSYMYKSET:

1. Miten suhtaudut etätyömahdollisuuteen eli millaisia ajatuksia etätyö yleisesti herättää?
2. Miten työtoverisi ja lähipiirisi suhtautuvat sinun etätyön tekemiseen?
3. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät etätyöstä yleisesti saavutetut hyödyt suhteessa normaaliin työhön?
4. Mitkä koet olevan etätyön suurimmat hyödyt itsellesi?
5. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät etätyöstä yleisesti aiheutuvat haitat suhteessa normaaliin työhön?
6. Mitkä koet olevan etätyön suurimmat haitat itsellesi?
7. Miten työtoverisi ja lähipiirisi suhtautuvat sinun etätyön tekemiseen?
8. Jos rajoitteita ei olisi niin, kuinka suuren osan työstäsi olisit valmis/halukas tekemään etänä?

## LIITE 2: Haastattelurunko työnantajalle

### TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Mikä on asemanne?
2. Kuinka moni alaisistanne tekee etätöitä?
3. Kenen aloitteesta etätöiden tekeminen alkoi?
4. Teetkö itse etätöitä?

### ASIAKYSYMYKSET:

1. Miten suhtaudut etätyömahdollisuuteen eli millaisia ajatuksia etätyö yleisesti herättää?
2. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät etätyöstä yleisesti saavutetut hyödyt suhteessa normaaliin työhön?
3. Voidaanko sillä saavuttaa taloudellista hyötyä?
4. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät etätyöstä aiheutuvat haitat suhteessa normaaliin työhön?
5. Onko työpaikallasi mielestäsi kiinnitetty tarpeeksi huomiota etätyömahdollisuuteen? Onko työpaikalla keskusteltu etätyömahdollisuudesta? Onko laadittu sitä koskeva ohjeistus?
6. Kuinka suuren osan työstä alaisesi ja sinä itse voisit teoriassa tehdä etänä? Entä mikä olisi mielestäsi ihanteellinen etätöiden määrä suhteessa toimistotyöhön?
7. Paljonko alaisesi tekevät keskimäärin etätöitä? Entä paljonko itse teet?
8. Millaisia haasteita olet kohdannut etätyöjohtamisessa? Esim tietoturvaongelmia? "hiljaisen tiedon" välittyminen?

### LIITE 3: Haastattelurunko työntekijälle

#### TAUSTAKYSYMYKSET:

1. Mikä on asemanne?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt sähköisen taloushallinnon parissa?
3. Kauanko olet työskennellyt yrityksen palveluksessa?

#### ASIAKYSYMYKSET:

1. Miten suhtaudut etätyömahdollisuuteen eli millaisia ajatuksia etätyö yleisesti herättää?
2. Mitkä ovat mielestäsi yleisesti etätyön suurimmat hyödyt suhteessa toimistotyöhön?
3. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät etätyöstä yleisesti aiheutuvat haitat suhteessa normaaliin työhön?
4. Onko työpaikallasi keskusteltu etätyömahdollisuudesta? Tiedätkö jonkun työpaikkasi työntekijän tekevän osan töistään etänä?
5. Jos työpaikallasi ei tehdä etätöitä niin minkä seikkojen vuoksi arvelisit, että sitä ei tehdä?
6. Mahdollistaisiko oma työsi etätyön teon? jos kyllä niin, olisitko itse halukas tekemään osan työstäsi etänä ja kuinka suuren osan?